

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ANÁLISE DO DESEMPENHO E POTENCIAL DE CRESCIMENTO DAS
EXPORTAÇÕES DO SETOR DE REVESTIMENTO CERÂMICO BRASILEIROS
PARA OS ESTADOS UNIDOS : O CASO DA PORTOBELLO S.A**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420- Monografia.

Por: JEAN MARCEL HOFFMANN

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

Área de Pesquisa: Economia Internacional

Palavras Chaves: 1 - Exportação

2 – Mercado cerâmico

3 – Estados Unidos

Florianópolis, julho de 2004.

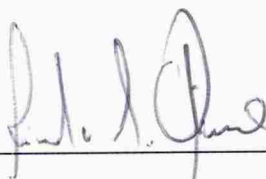
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ao acadêmico JEAN MARCEL HOFFMANN na disciplina CNM 5420- Monografia, pela apresentação desse trabalho.

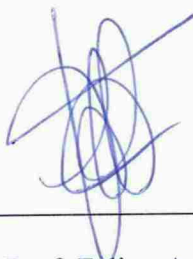
Banca Examinadora:



Dr. Fernando Seabra
Orientador



Prof. Dr. Ricardo José Araújo de Oliveira



Prof. Felipe Amim Filomeno

Florianópolis, julho de 2004.

" As vezes na vida tudo dá errado, mas acontecem coisas maravilhosas, que não teriam acontecido se tudo tivesse dado certo."
(Autor Desconhecido)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais José Afonso e Neusa Hoffmann que me deram a vida e encaminharam para o início de todos os meus passos, do aprendizado, da sobrevivência e do saber.

A família que apoia, sempre que possível, e mesmo distante está sempre presente.

Aos professores, que me fizeram crescer nessa etapa da minha vida, e em especial ao meu professor orientador, Fernando Seabra, que se propõe em estar pronto para qualquer mudança ou novos caminhos do meu projeto, e já dando apoio desde o primeiro dia em que construí esta idéia.

Aos colegas de trabalho e a empresa Portobello, que deram apoio e incentivo na realização deste projeto.

Agradeço aos amigos, que se propuseram em estar prontos e presente para me auxiliar e apoiar nas partes mais difíceis deste trabalho.

RESUMO

A análise desenvolvida nesse trabalho é uma abordagem sobre o comportamento das exportações de revestimento cerâmico brasileiro, especialmente a empresa Cerâmica Portobello S.A, identificando um conjunto de informações sobre o consumo, produção e exportação, referente aos países que têm maior participação no mercado mundial. No capítulo II busca-se identificar através da fundamentação teórica informações sobre a importância de segmentação de mercados e vantagens competitivas para o sucesso da internacionalização da empresa. No capítulo III faz-se um levantamento geral sobre a empresa Portobello, com o objetivo de entender melhor o setor cerâmico nacional. Este trabalho apresenta também uma análise sobre o setor cerâmico norte-americano, com informações relacionadas ao consumo interno, ao crescimento e desempenho das importações, consumo *per capita*, e comparação da cerâmica com seus produtos substitutos. O foco de análise do presente trabalho está concentrado no capítulo IV, que relaciona a visão do setor cerâmico mundial e nacional, principais produtores e consumidores, participação de mercado e perspectivas futuras.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
<u>CAPÍTULO I</u>	11
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	11
<u>1.2 OBJETIVOS</u>	12
<u>1.2.1 Objetivo geral</u>	12
<u>1.2.2 Objetivos específicos.....</u>	12
<u>1.3 METODOLOGIA</u>	13
<u>1.3.1 Caracterização da pesquisa.....</u>	13
<u>1.3.2 Coleta de dados</u>	13
<u>1.3.3 Tratamento e análise de dados</u>	13
<u>CAPÍTULO II.....</u>	14
<u>2 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E PESQUISA DE MERCADO,</u>	
<u>DEFINIÇÕES E ASPECTOS TEÓRICOS</u>	14
<u>2.1 O BRASIL E O COMÉRCIO INTERNACIONAL</u>	14
<u>2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA EM INDÚSTRIAS GLOBAIS</u>	16
<u>2.2.1 Vantagem e estratégia competitiva</u>	17
<u>2.2.2 Análise estrutural da indústria</u>	18
<u>2.2.3 Posicionamento dentro das indústrias</u>	24
<u>2.2.4 Fontes de vantagem competitiva</u>	29
<u>2.2.5 Criação de vantagem competitiva</u>	32
<u>2.3 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL</u>	33
<u>2.4 ESTUDO DE MERCADO</u>	34
<u>2.5 A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA</u>	
<u>EMPRESA</u>	36
<u>2.5.1 Conceito de segmentação de mercado</u>	37
<u>2.5.2 Finalidades em segmentar o mercado</u>	38
<u>2.5.3 As vantagens de segmentar mercados</u>	39
<u>2.5.4 Passos para segmentação de mercados.....</u>	39
<u>2.5.5 Principais modalidades utilizadas como base para a segmentação de mercados</u>	40
<u>2.5.6 Condições básicas para atingir o alvo ideal</u>	41
<u>2.6 IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE EXPORTADORA.....</u>	41
<u>CAPÍTULO III</u>	44
<u>3 PERFIL E ESTRUTURA COMERCIAL DA EMPRESA</u>	44
<u>3.1 HISTÓRICO E PERFIL INSTITUCIONAL</u>	44
<u>3.1.1 Estrutura funcional da Portobello S.A.....</u>	46
<u>3.1.2 Visão.....</u>	47
<u>3.1.3 Portfólio de produtos.....</u>	48
<u>3.1.4 Processo produtivo</u>	49
<u>3.1.5 Diferenciais</u>	49
<u>3.1.6 Política de qualidade e meio ambiente.....</u>	50
<u>3.1.7 Parque fabril</u>	51
<u>3.1.8 Logística</u>	53

3.2 Estrutura comercial	54
<u>CAPÍTULO IV</u>	59
<u>4 VISÃO DO SETOR CERÂMICO</u>	59
4.1 <i>OVERLOOK</i> DO MERCADO MUNDIAL	59
4.1.1 Consumo cerâmico no mundo	59
4.1.2 Os indicadores mundiais	61
4.1.3 Perspectivas	63
4.2 <i>OVERLOOK</i> DO MERCADO BRASILEIRO	63
4.2.1 Produção e capacidade instalada	64
4.2.2 Vendas de revestimento cerâmico no mercado interno	65
4.2.3 Market share	66
4.2.4 Exportações	67
4.2.5 Perspectivas	68
4.3 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CERÂMICAS DE REVESTIMENTO	69
4.3.1 ALCA (Exclusive Mercosul)	70
4.4 BALANÇO DO MERCADO NORTE-AMERICANO	75
4.5 CONSEQUÊNCIAS DE POSSÍVEIS DESGRAVAÇÕES TARIFÁRIAS E ACORDOS DE LIVRE COMÉRCIO	80
4.5.1 Exportações de revestimento cerâmico brasileiro em face da ALCA (EXCLUSIVE MERCOSUL)	81
<u>CAPÍTULO V</u>	84
<u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	84
<u>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Estratégias Genéricas.....	28
Quadro 02 – Produção da Portobello (peças + m ²) nos anos de 2001 e 2002.....	45
Quadro 03 – Processo de produção da Portobello S.A.....	49
Quadro 04 – Evolução das Exportações por países de destino.....	57
Quadro 05 – Produção x Consumo Nacional.....	64
Quadro 06 – Brasil- Cerâmica de Revestimento Exportações Destinadas ao ALCA (exclusive Mercosul) indicadores de desempenho.....	70
Quadro 07 – Brasil- Cerâmica de Revestimento Evolução do <i>market-share</i> por mercados selecionados (%).....	71
Quadro 08 – EUA- Cerâmica de Revestimento <i>market-share</i> dos principais exportadores (2001).....	72
Quadro 09 – Brasil- Cerâmica de Revestimento (1998/99) <i>market-share</i> dos principais concorrentes no ALCA (exclusive Mercosul).....	72
Quadro 10 – Brasil- Cerâmica de Revestimento (1998/99) <i>market-share</i> dos principais concorrentes (intra-regionais) no ALCA (exclusive Mercosul)....	73
Quadro 11 –ALCA- Países selecionados, produtos da subposição 690890- Tarifas e Preferências.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 -	As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria.....	18
Figura 02 -	Estratégias genéricas.....	26
Figura 03 -	O sistema de valores.....	30
Figura 04 -	Estrutura funcional da Cerâmica Portobello.....	46
Figura 05 -	Parque industrial da Portobello S.A	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Participação das vendas em M2 para o mercado externo...	56
Gráfico 02 – Produção mundial (milhões m2/ano).....	61
Gráfico 03 – Principais produtores mundiais.....	62
Gráfico 04 – Principais consumidores mundiais.....	62
Gráfico 05 – Produção brasileira de revestimento cerâmico.....	65
Gráfico 06 – Vendas de revestimento cerâmico no mercado internacional.....	66
Gráfico 07 – <i>Market Share</i>	66
Gráfico 08 – Exportações de revestimentos cerâmicos	67
Gráfico 09 – Destino das exportações brasileiras.....	68
Gráfico 10 – Crescimento na venda de Pisos Cerâmicos nos EUA.....	76
Gráfico 11 – Consumo <i>Per Capita Square Feet per person</i> de pisos cerâmicos.....	76
Gráfico 12 – Segmento de pisos cerâmicos nos EUA.....	77
Gráfico 13 – Crescimento do Segmento de Revestimento de piso nos EUA 1992-1998.....	78
Gráfico 14 – Participação do Consumo e preço médio nos EUA.....	79
Gráfico 15- Relação Dólar Euro e Dólar Real.....	80

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, quando houve a chamada “abertura econômica” no Brasil, o país começou a participar do comércio internacional, em um primeiro momento nas importações e aos poucos em suas exportações, mas ainda é insignificante no contexto internacional, não representando 1% das exportações de todo o comércio mundial.

Várias empresas, no entanto, vêm se especializando, buscando e criando tecnologia, investindo em capacitação profissional, qualidade no produto e serviços prestados. Com isto, as empresas têm conseguido um espaço cada vez maior no mercado internacional e concorrem com as grandes multinacionais.

A internacionalização das empresas exige uma preparação de estratégias, das quais elas irão se utilizar para melhor enfrentar as situações de risco, concorrência e a própria divergência das sociedades com seus costumes e legislação.

Faz-se necessário um estudo do mercado alvo, da empresa e sua organização para que possa haver possibilidades de acertar o máximo possível na escolha do mercado, a fim de que se adapte ao produto também, reduzindo custos conquistando a confiança do consumidor externo através do reconhecimento da empresa, produto, qualidade e excelência em atendimento.

Partindo desses pressupostos, os Estados Unidos são um mercado exuberante e promissor, e é o país que mais importa produtos variados do Brasil ainda são os Estados Unidos da América (EUA), porém, as empresas nacionais estão optando por buscar novos mercados e novos parceiros comerciais para ter uma maior fatia de participação no comércio internacional, melhorando assim as estatísticas brasileiras de arrecadação através das exportações, valores que são repassados para os vários setores da economia, determinando o bem estar da sociedade.

No setor cerâmico nacional pode-se observar o mesmo movimento, onde 32% do total exportado se destina aos Estados Unidos, e, na Portobello esses valores são ainda mais expressivos, superando os 50%.

Explorar um país deste porte, que está em pleno crescimento, é abrir as portas para um provável crescimento das exportações, que tende a não depender de apenas um mercado absoluto, como o mercado interno, mas sim, poder segmentar e aproveitar melhor o

potencial da empresa .

Sendo assim, este trabalho traz como problemática, analisar o comportamento das exportações de revestimento cerâmico da Cerâmica Portobello S.A. para os Estados Unidos em relação ao desempenho das exportações da empresa para os demais países, como forma de verificar o grau de dependência e riscos dessa política comercial.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Levantar e analisar o desempenho do mercado de revestimento cerâmico com ênfase nas características e potencial de crescimento das exportações para os Estados Unidos, em especial através de um estudo de caso da empresa Portobello.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar e analisar o mercado internacional de revestimento cerâmico;
- Examinar o mercado norte-americano de revestimento de pisos, analisando o seu comportamento histórico e identificando tendências futuras;
- Identificar as oportunidades e consequências para as exportações de revestimentos cerâmicos para os Estados Unidos com a criação da ALCA (Área de livre comércio das Américas).

1.3 Metodologia

1.3.1 Caracterização da pesquisa

Esta parte trata da metodologia do trabalho, que reúne a caracterização da pesquisa, bem com sua delimitação.

Esta pesquisa, quanto à abordagem, é predominantemente qualitativa (estudo de caso). Segundo Oliveira (1999, p. 116), “a abordagem qualitativa difere da abordagem quantitativa pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema”.

No tocante ao objetivo, é exploratório-descritivo. De acordo com Gil (1999, p.43), “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Em relação ao procedimento, é documental e bibliográfico. Segundo Lakatos e Marconi (1999, p.64), “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denominam fontes primárias”.

1.3.2 Coleta de dados

Os dados primários foram coletados junto à empresa estudada, fundamentando-se os secundários em pesquisas elaboradas em documentos, livros e *internet*, os quais serão apresentados, analisados e interpretados de forma explicativa e conclusiva.

1.3.3 Tratamento e análise de dados

Serão utilizados quadros, figuras e textos interpretativos para estruturação e análise da pesquisa. Os dados coletados serão contrastados com a fundamentação teórica, de forma a propor melhores alternativas de ações que possam contribuir para um entendimento sobre a importância do mercado estadunidense para a empresa.

CAPITULO II

2 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E PESQUISA DE MERCADO, DEFINIÇÕES E ASPECTOS TEÓRICOS

As exportações brasileiras cresceram na última década possibilitando, em vários momentos, uma balança comercial superavitária. Este fato colaborou para que o governo federal impulsionasse e incentivasse ainda mais as empresas brasileiras para que se foquem no comércio internacional, aumentando suas exportações e a participação no mercado externo. Neste capítulo serão abordados temas como a relação do Brasil com o comércio internacional, estratégia internacional, estudo de mercado e exportação.

2.1 O Brasil e o comércio internacional

Com o fenômeno da globalização, as economias da maioria dos países do globo tiveram uma tendência à abertura político-econômico-social.

As sociedades tornaram-se dependentes, as culturas extravasaram as fronteiras em uma velocidade avassaladora e as economias ganharam impactos mundiais. Alguns estudiosos defendem o processo de globalização porque ela tornou as distâncias menores e a comunicação universal e as sociedades mais participativas, como para Dowbor, Ianni e Resende (1997), que analisam a globalização como sendo um fenômeno em escalas em que são globalizadas certas relações sociais, atividades econômicas, relações de trabalho, a política, a economia e a sociedade.

Existem várias opiniões e teorias sobre a globalização, alguns autores e estudiosos expressam que a globalização é uma forma mais sociável de estabelecer relações de abuso de poder sem maiores conflitos, segundo Galbraith *apud* Carvalho e Silva (2002), quando cita que a globalização foi inventada pelos americanos para dissimular a sua política de entrada econômica em outros países.

Segundo Baumann (1996), por exemplo, salienta que a globalização é um tema

diverso, com múltiplas funções e interpretações, o que dificulta em muito a elaboração de um conceito ou teoria específica. Os países, porém, continuam dependentes entre si, num processo de globalização, de uma maneira ou de outra, através de acordos comerciais, políticos e culturais, tratados econômicos, organizações governamentais e não governamentais (ONG).

O Brasil busca esta relação internacional desde sua independência, e desde então seus governantes optaram por considerar a exportação como principal objetivo econômico do país, sendo a importação apenas um meio de adquirir fontes industriais. O objetivo não obteve bons resultados por um longo período, pois o país possuía uma economia relativamente fechada, não importava tecnologia, máquinas e equipamentos, nem exportava produtos significativos, de alto valor agregado.

Para Gonçalves *et al.* (1998), os vários planos econômicos seguidos de crises cambiais tornaram a economia sempre muito vulnerável e as contas externas também, o que criou condições para a proteção da indústria nacional, mesmo que involuntária, pois os objetivos dos governantes foram sempre de evitar a instabilidade e novas crises de âmbito geral no país, que resultavam em caos social, além do que, a constante desvalorização da moeda brasileira também era um grande desestímulo às exportações.

Neste período inerte, o país produziu sem expressar a qualidade e a competitividade, exportando somente produtos agropecuários, apesar dos esforços de alguns empresários que já previam o futuro através das exportações. Era uma economia absolutamente primária, artesanal, e que, segundo Gonçalves *et al.* (1998), foram esses capitais mercantis e a capacidade empresarial gerada nessa sociedade agroexportadora que permitiram o surgimento da industrialização brasileira, alguns movimentos esparsos, mas expressivos, provocaram o início do processo de exportação no país. Segundo Grieco (1994), o comércio externo, ou seja, as exportações, passou a ser um dos fatores essenciais ao equilíbrio econômico brasileiro, encerrando em parte o processo de substituição das importações devido à abertura econômica do país.

O comércio internacional exige muita vontade política, apoio governamental, alianças político-sociais e econômicas, conscientização da classe empresarial que necessita investir em tecnologia, pesquisa e qualidade, fazendo com que os serviços e produtos brasileiros ganhem confiança dos consumidores no mercado externo. Expandir os horizontes comerciais, afinal, concorrendo com comunidades há muito tempo industrializadas em meio

a tantas crises, globalização e formação de blocos, exige maior esforço e agressividade.

“A expansão do comércio brasileiro com a comunidade industrializada continua sensível às crises políticas e econômicas mundiais e, agora, ao processo envolvente da consolidação dos blocos econômicos europeu e norte-americano” (GRIECO, 1994, p. 238).

Outro requisito importante é a capacitação profissional. Os profissionais que atuam no comércio internacional devem ser bem preparados, conhecer regras e normas do mercado explorado, saber negociar, aproveitando o bom momento do comércio exterior brasileiro para alavancar suas relações comerciais já existentes e buscar novos parceiros comerciais. A empresa tem que estudar e preparar estratégias que sejam convenientes e principalmente viáveis, é preciso projetar e calcular as dificuldades e os riscos para colher bons resultados no futuro.

2.2 A vantagem competitiva em indústrias globais

Esta parte do trabalho visa ilustrar quais são as bases para que uma organização possa obter vantagem competitiva internacionalmente. Para tanto, primeiramente se fará um pequeno comentário sobre vantagem competitiva e estratégia competitiva e, depois, para que se possa entender o objetivo principal deste trabalho, será abordado o ponto básico para se obter esta vantagem, que é a estratégia competitiva obtida através da análise das cinco forças competitivas, ou seja, da estrutura da indústria, que segundo Porter (1991), determinam a competição da indústria. Em seguida veremos o conseqüente posicionamento dentro das indústrias, ou seja, qual é a estratégia genérica da organização: 1) Liderança; 2) Diferenciação; 3) Enfoque nos Custos e 4) Diferenciação Focalizado.

Depois, abordara-se quais são as fontes necessárias para que uma organização obtenha vantagem competitiva, ou seja, como estas empresas criam valor para seus compradores através do desempenho de suas atividades e, finalizando, irá se mostrar quais são as causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva.

2.2.1 Vantagem e estratégia competitiva

Segundo Porter (1991), para realizar o sucesso competitivo as empresas precisam ter uma vantagem competitiva na forma, seja de menores custos ou de produtos diferenciados que obtêm preços elevados. Porém, para manter a vantagem, as empresas precisam conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência. Isso se traduz diretamente em crescimento da produtividade, obtido através de estratégias competitivas.

Entende-se por indústria, segundo Porter (1991), como sendo um grupo de competidores que produzem mercadorias (produtos ou serviços) que competem diretamente entre si. Assim, pode-se dizer que este trabalho terá como base a indústria cerâmica.

Em outras palavras, a indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida. As empresas através da estratégia competitiva, buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável. É muito importante ressaltar que não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa.

Para Porter (1991), duas preocupações centrais sublinham a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a estrutura da indústria na qual a empresa compete. As indústrias diferem muito na natureza da competição e nem todas oferecem igual oportunidade de lucratividade continuada. A Segunda preocupação central da estratégia é a posição dentro da indústria.

Porém, nenhuma dessas duas preocupações é, por si mesma, suficiente para guiar a escolha de estratégia. Uma empresa numa indústria muito atraente, por exemplo, pode ainda assim não obter lucros satisfatórios se tiver escolhido má posição competitiva, pois muitas vezes as barreiras à entrada que tornam uma indústria atraente para os competidores existentes ao mesmo tempo dificultam para os novatos alcançar boa posição. Tanto a estrutura da indústria como a posição competitiva são dinâmicas. As indústrias podem tornar-se mais (ou menos) atraentes, com o tempo, à medida que obstáculos à entrada ou outros elementos da

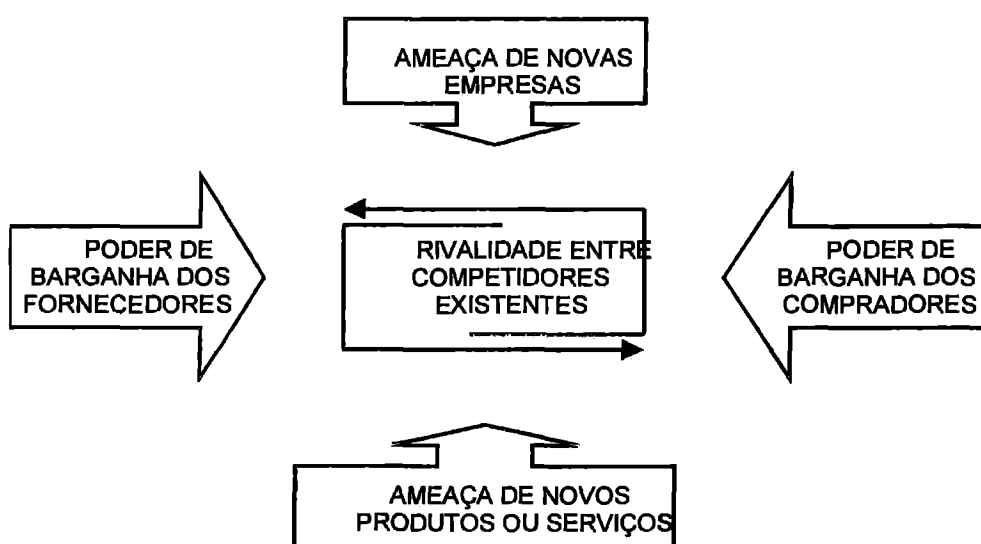
estrutura se modificam. Assim sendo, a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre competidores.

A atração da indústria e a posição competitiva podem ser, ambas, condicionadas pela empresa. As empresas bem sucedidas não só reagem ao seu ambiente, como também procuram influenciá-lo a seu favor. Na verdade, são as modificações na estrutura da indústria ou o aparecimento de novas bases de vantagem competitiva que sublinham as oscilações substanciais na posição competitiva.

2.2.2 Análise estrutural da indústria

Para Porter (1991), a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Em qualquer indústria natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: 1) A ameaça de novas empresas, 2) A ameaça de novos produtos ou serviços, 3) O poder de barganha dos fornecedores, 4) O poder de barganha dos compradores e 5) A rivalidade entre competidores existentes. Veja a figura abaixo:

Figura 1: As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria



Fonte: Porter, E. Michael: A Vantagem Competitiva das Nações, Editora Campus:Rio de Janeiro, 1991.

O vigor destas cinco forças varia de indústria para indústria e determina a sua lucratividade a longo prazo. Em indústrias nas quais as cinco forças são favoráveis, muitos competidores conseguem rendimentos atraentes sobre o capital investido. Indústrias nas quais a pressão de uma ou mais das cinco forças é intensa, poucas empresas são muito lucrativas por longos períodos.

As cinco forças competitivas determinam a lucratividade da indústria porque fixam os preços que podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir. O poder de cada uma das forças competitivas é uma função da estrutura da indústria ou das características econômicas e técnicas a ela subjacentes.

É importante se tomar cuidado, pois apesar da estrutura da indústria ser relativamente estável, ela pode mudar com o tempo, na medida em que ela evolui. As empresas, com suas estratégias podem influenciar estas cinco forças, para pior ou melhor, conforme veremos mais adiante.

A seguir, será explicado resumidamente cada uma destas cinco forças, para que se possa depois, então, mostrar como é possível fazer uma análise estrutural da indústria, ou seja, como criar uma estratégia competitiva de modo a deixar a empresa bem posicionada contra estas cinco forças competitivas.

Ameaça de novas empresas

A ameaça de novas empresas, como consequência principal, limita o potencial de lucro geral na indústria porque essas novas empresas trazem nova capacidade e buscam uma parcela do mercado, reduzindo as margens. Assim, a entrada de novos concorrentes numa indústria tem como consequências imediatas:

- queda do faturamento dos concorrentes;
- queda da TRI (taxa de retorno de investimento) da indústria;
- redução de preços (pelo aumento da oferta); e
- aumento de custos (pela perda de escala).

Porém, vale salientar que a ameaça de entrada de novas empresas depende das barreiras de entrada. Veja quais são as principais fontes destas barreiras de entrada:

- economias de escala;

- fidelidade à marca;
- diferenciação do produto;
- necessidades de capital elevado;
- custos de mudança;
- acesso aos canais de distribuição; e
- política governamental.

Rivalidade entre competidores existentes

A intensidade da “rivalidade” numa indústria é consequência da interação de oito fatores estruturais básicos:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados (tamanho semelhante);
- crescimento lento da indústria (quem cresce pega a fatia do outro);
- custos fixos (ou de armazenamento) elevados (o ponto de equilíbrio é alto, tem-se que produzir muito);
- ausência de diferenciação ou de custos de mudança (não há fidelidade);
- aumento de capacidade em grandes incrementos (exige agressividade);
- concorrentes divergentes (objetivos divergentes);
- grandes interesses estratégicos; e
- barreiras de saída elevadas:
- ativos especializados (falta de liquidez);
- custos fixos de saída;
- inter-relações estratégicas (holding, por exemplo);
- barreiras emocionais;
- restrições legais ou sociais (passivo trabalhista, por exemplo).

Ameaça de novos produtos ou serviços

A pressão dos produtos substitutos se manifesta pela redução dos retornos potenciais de uma indústria, uma vez que colocam um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Portanto, quanto mais atrativa a alternativa de preço/desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Desse modo, o impacto dos produtos substitutos pode ser resumido como a elasticidade global da demanda da indústria.

Poder de Barganha dos Compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

Para sabermos, um grupo de compradores é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- o comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos comprados na indústria representam uma fração significativa dos custos ou compras do comprador;
- os produtos comprados na indústria são padronizados ou não diferenciados;
- o comprador enfrenta baixos custos de mudança;
- o comprador trabalha com lucros baixos;
- os compradores que são uma ameaça real de integração para trás;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- o comprador tem total informação.

Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder sobre a indústria forçando os preços para cima ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Podemos considerar que um grupo de fornecedores é perigoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- o fornecimento é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para qual vende;
- o fornecedor não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;

- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Avaliando o posicionamento de uma empresa

O objetivo fundamental desta análise é avaliar o posicionamento de uma empresa em relação às causas básicas de cada força competitiva.

“O posicionamento de uma empresa ou de um produto é, de certa forma, como o desenvolvimento da personalidade de uma pessoa. Quando nascem, os bebês não têm personalidade, mas à medida que vão crescendo, vão definindo suas características. São influenciados por seus pais, depois pelos amigos e, mais tarde, pela escola. Suas personalidades se alteram, crescem e se adaptam ao ambiente e às relações que os cercam”
(Regis McKenna, *Marketing de relacionamento*).

Dessa maneira, uma estratégia competitiva efetiva deverá resultar na definição de ações ofensivas ou defensivas de modo a criar uma posição defensável da empresa contra estas cinco forças competitivas.

Os manuais ensinam: a primeira coisa que uma empresa deve fazer é conhecer o cliente, para oferecer-lhe exatamente aquilo de que ele necessita – tanto em termos de produtos/serviços, distribuição, preços, quanto em termos de comunicação. Essa regra simples é o princípio sobre o qual se assenta todo o marketing estratégico.

Para saber o que o cliente quer, a empresa precisa antes definir qual, entre os diferentes estratos do mercado, será o foco de sua atuação. É o que ela procura fazer ao *segmentar* o mercado e eleger um ou mais *segmentos-alvo*.

Conhecendo o que o cliente quer (não raro, melhor do que ele próprio), a empresa pode desenvolver um composto de marketing (oferecer seus *produtos e serviços*) e uma identidade (oferecer-se a si mesma como “produto”).

Esses procedimentos de marketing ensejam a passagem da esfera meramente *prática* à esfera *simbólica* das trocas econômicas:

- A *segmentação* faz emergir um *cliente ideal* que, embora não corresponda rigorosamente a nenhuma pessoa de carne e osso, explicita um ou mais traços suscetíveis de identificar um conjunto de pessoas que podem vir a tornar-se clientes ou sentir-se estimuladas a manter seu relacionamento com a empresa.

- Desenvolvida a partir desses traços, a *oferta de produtos e serviços* deverá ser percebida em termos de *valores* pelo mercado, de modo a induzir a demanda. Em tese, quanto mais compatíveis forem tais valores com o universo simbólico do segmento-alvo, mais eficaz será o esforço de marketing da empresa.
- A construção de uma *imagem institucional* também é importante nesse contexto. Evocando a memória da relação do cliente com a empresa, a marca e outros elementos institucionais funcionam como *fatores de previsibilidade*: as pessoas acreditam que o bom (ou o mau) atendimento recebido anteriormente tenderá a se repetir nos futuros contatos.

Ao desenvolver uma oferta e uma comunicação adequadas às expectativas de seus segmentos-alvo, a empresa está, no jargão do marketing, *posicionando-se no mercado*.

Portanto, as atividades de *posicionamento* devem ser vistas como a contrapartida necessária dos estudos de *segmentação e seleção de mercados*. Se estes últimos possibilitam o reconhecimento de valores mercadologicamente pertinentes e a “construção” do perfil ideal do(s) cliente(s)-alvo, as primeiras são definíveis como a “construção” correspondente e simultânea da própria empresa, em seu esforço de adequar sua oferta e sua imagem aos atributos valorizados pelo(s) segmento(s) visado(s).

Abaixo estão relacionados as três abordagens possíveis, para que, segundo Porter (1991), uma organização crie essa posição defensável. Essa abordagens são:

Posicionamento

Significa posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas.

Dessa forma, pressupõe-se a estrutura da indústria como imutável e ajusta-se os pontos fortes e os pontos fracos da empresa a essa estrutura.

Abaixo segue duas estratégias associadas à esta abordagem:

- construção de defesas contra as forças competitivas; e
- determinação de posição onde essas forças sejam mais fracas.

Influenciando o equilíbrio

Isso quer dizer que uma organização pode influenciar o equilíbrio de forças por meio de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa.

Presume-se que a estrutura da indústria é mutável pela ação estratégica da empresa. Assim, a estratégia associada seria identificar os fatores básicos que determinam a concorrência e efetuar movimentos estratégicos que alterem tais fatores.

Como exemplo poderíamos ter: 1) inovações em marketing, objetivando acentuar a identificação da marca ou diferenciar o produto e, 2) investimentos de capital em grandes instalações com o objetivo de afetar as barreiras de entrada.

Antecipando a mudança

Significa antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Cabe ressaltar que pressupõe-se a estrutura da indústria como mutável pela ação de fatores independentes.

A estratégia associada seria examinar cada uma das forças competitivas, prever a magnitude de cada causa básica antecipando as possíveis mudanças e efetuar movimentos estratégicos que aproveitem tais mudanças para criar uma vantagem estratégica.

2.2.3 Posicionamento dentro das indústrias

Para Porter (1991), além de reagir e influenciar a estrutura da indústria, as empresas devem escolher uma posição dentro dela. O posicionamento abrange a abordagem geral da firma para competir.

No centro do posicionamento está a vantagem competitiva. A longo prazo, as empresas obtêm êxito em relação aos seus competidores se dispuserem de vantagem competitiva sustentável. Há dois tipos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação.

O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A preços dos ou próximos dos competidores, os custos menores traduzem-se em rendimentos superiores. Podemos citar o exemplo dos tigres asiáticos que entraram no mercado de concorrentes estrangeiros usando essa estratégia. Eles produzem artigos comparáveis a um

custo muito baixo, empregando força de trabalho de baixo salário, mas altamente produtiva e, moderna tecnologia de processo, comprada ou licenciada de fornecedores estrangeiros.

A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. A diferenciação permite a uma empresa obter um preço melhor, que leva a uma lucratividade superior, desde que os custos sejam comparáveis aos concorrentes. Como exemplo podemos citar a marca de carros Mercedes, que nos oferece veículos de alto desempenho, confiabilidade e conforto, porém são bem mais caros que os veículos convencionais.

A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos se traduz em produtividade superior a dos concorrentes. A empresa de baixos custos produz determinada mercadoria usando menos insumos do que os competidores. A empresa diferenciada obtém rendimentos superiores, por unidade, aos concorrentes.

É difícil, embora não impossível, ao mesmo tempo ter baixos custos e ser diferenciada em relação aos competidores. Conseguir as duas coisas é difícil porque um desempenho, qualidade ou serviço excelentes são mais onerosos, na maioria dos casos, do que pretender apenas ser comparável aos concorrentes, em tais atributos. As empresas podem melhorar a tecnologia ou os métodos com procedimentos que reduzem simultaneamente o custo e melhoram a diferenciação. Porém, a longo prazo os competidores passarão a imitar e forçarão uma opção pelo tipo de vantagem ao qual dar ênfase.

Segundo Porter (1991), qualquer estratégia bem sucedida, porém, deve atentar muito para ambos os tipos de vantagem, mantendo ao mesmo tempo um compromisso claro com a superioridade num deles. Um produtor a baixo custo tem de oferecer qualidade e serviço aceitáveis para evitar a perda de sua vantagem de custos pela necessidade de baixar os preços, enquanto que a posição de custos de um diferenciador não deve estar tão distante da posição dos concorrentes que neutralize o seu preço maior de venda.

A outra variável importante no posicionamento é o âmbito competitivo ou a extensão do alvo da empresa dentro da indústria. Uma empresa deve escolher a gama de variedades de produtos que fabricará, os canais de distribuição que empregará, os tipos de compradores que atenderá, as áreas geográficas nas quais venderá e a variedade de indústrias correlatas nas quais também competirá.

Uma razão pela qual o âmbito competitivo é importante está no fato de que as indústrias são segmentadas. Em quase todas as indústrias há variedade de produtos distintas, múltiplos canais de distribuição e vários tipos de consumidores. Os segmentos são importantes porque têm, freqüentemente, necessidades diversas: no setor automobilístico, por exemplo, um Ford e um Mercedes são ambos carros, porém são vendidos a compradores com critérios de compra muito variados. Para servir a diferentes segmentos são necessárias estratégias diferentes e capacidades também distintas. As fontes de vantagem competitiva, portanto, são com freqüência, bastante diversificadas nos diferentes segmentos, embora sejam parte da mesma indústria.

Empresas da mesma indústria podem escolher diferentes âmbitos competitivos. Na verdade, essa diferenças são típicas entre empresas de diferentes países. Como exemplo temos a indústria cerâmica Chinesa que produz especificamente *commodities* de cerâmica, enquanto a indústria Italiana produz diversas linhas de revestimentos altamente diferenciados. A escolha mais básica é a que se faz entre um âmbito amplo e a focalização num segmento específico.

O tipo de vantagem competitiva e o âmbito de vantagem podem combinar-se na idéia de estratégias genéricas ou diferentes abordagens para desempenho superior numa indústria. Cada uma dessas estratégias representa uma maneira diferente de como competir. Para sua melhor compreensão veja a figura a seguir:

Figura 2: Estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Posição de baixo custo	Unicidade observada pelo cliente
ÂMBITO COMPETITIVO	No âmbito de toda a indústria	Liderança de Custos	Diferenciação
	Apenas um segmento específico	Enfoque nos Custos	Diferenciação Focalizada

Fonte: Porter, E. Michael: A Vantagem Competitiva das Nações, Editora Campus:Rio de Janeiro, 1993.

As estratégias genéricas deixam claro que não existe um tipo único de estratégia adequado a cada indústria. Na verdade, diferentes estratégias podem coexistir com sucesso em muitas indústrias. Embora a estrutura da indústria limite a variedade de opções estratégicas, não é normal uma indústria na qual só uma estratégia pode ter êxito. Pode haver também diferentes variações da mesma estratégia genérica, envolvendo diferentes maneiras de diferenciar ou enfocar.

Para Porter (1991), o pior erro estratégico é ficar encravado no meio ou tentar, simultaneamente, usar todas as estratégias. Isso é receita para mediocridade estratégica e para desempenho abaixo da média, porque adotar todas as estratégias ao mesmo tempo significa que uma empresa não é capaz de alcançar qualquer delas, devido às suas contradições inerentes. Para melhor compreensão sobre as estratégias genéricas farei a seguir um resumo das três estratégias genéricas básicas segundo Porter (1991), mostrando o fundamento, pressupostos, fontes, necessidades e resultados. Veremos três estratégias: Liderança de Custos, Diferenciação e Enfoque:

Quadro 1- Estratégias Genéricas

Liderança de Custos	Fundamento	Custo de produção significativamente menor do que a concorrência.
	Pressupostos	Alta parcela de mercado e/ou outras posições vantajosas; Simplificação na produção e/ou ampla linha de produtos partilhados.
	Fontes	Aquisição de insumos; Processos de fabricação (simplificação e escala); Controles rígidos de custos e despesas gerais; Minimização dos custos de P&D e Marketing.
	Necessidades	Pesados investimentos em equipamentos atualizados; Fixação de preços agressiva; Eventuais prejuízos iniciais para consolidar o mercado.
	Resultados	Margens altas (reinvestimentos); Defesa contra concorrentes (pela margem); Defesa contra compradores poderosos (pelo preço do competidor mais eficiente); Defesa contra fornecedores poderosos (pela flexibilidade da margem); Barreiras de entrada (pelo custo); Posição favorável em relação a produtos substitutos (pelo custo).
Diferenciação	Fundamento	Produto único no âmbito da indústria;
	Pressuposto	A empresa é capaz de oferecer um produto que seja percebido pelo cliente como diferente de quaisquer outros no âmbito daquela
	Fontes	Projeto ou imagem da marca; Tecnologia; Peculiaridades; Serviços sob encomenda; Rede de fornecedores; Outras informações.
	Necessidade	Pesados investimentos em P&D e Marketing.
	Resultados	Margens altas (reinvestimentos); Defesa contra concorrentes (pela lealdade dos consumidores); Defesa contra compradores poderosos (pela falta de alternativa); Defesa contra fornecedores poderosos (pela flexibilidade da margem e relativa insensibilidade ao preço); Barreiras de entrada (pelo próprio produto); Posição favorável em relação a produtos substitutos (pela lealdade do consumidor).
Enfoque	Fundamento	Enfocar um grupo específico de consumidores.
	Pressuposto	A empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais eficiente e efetiva do que seus concorrentes que competem de
	Fontes	Características específicas do mercado somadas a estratégias de posicionamento; Baixo custo; ou Alta diferenciação; ou Ambas.
	Necessidade	Dependentes das estratégias de posicionamento: baixo custo, diferenciação ou ambas.
	Resultado	Dependentes das estratégias de posicionamento: baixo custo, diferenciação ou ambas.

Fonte: Porter, 1991.

2.2.4 Fontes de vantagem competitiva

A vantagem competitiva vem da maneira pela qual as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. As operações de qualquer empresa podem ser divididas numa série de atividades, como pessoal de vendas desempenhando suas funções, os técnicos da assistência fazendo consertos, os técnicos nos laboratórios projetando ou idealizando novos produtos ou processos e os tesoureiros levantando capital.

As empresas criam valor para os seus compradores pelo desempenho dessas atividades. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar por um produto ou serviço. Segundo Porter (1991), uma empresa é lucrativa se esse valor excede ao custo coletivo de realizar todas as atividades necessárias para elaboração do produto ou serviço. Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação).

A Estratégia guia a maneira pela qual a empresa realiza as atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores. As atividades variam na importância que têm para a vantagem competitiva em diferentes indústrias. Na venda de revestimentos cerâmicos, por exemplo, a tecnologia empregada é condição essencial para o sucesso.

As empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos.

É importante saber que uma empresa é mais do que a soma de suas atividades. A cadeia de valores de uma companhia é um sistema interdependente, ou uma rede de atividades, unidas por ligações. Segundo Porter (1991), esses ocorrem quando a maneira pela qual uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficiência das outras atividades. Como exemplo, podemos dizer que quando uma empresa investe mais em qualidade pode estar reduzindo consequentemente os custos do serviço pós-venda.

As ligações também exigem que as atividades sejam coordenadas. A entrega dentro do prazo exige que as operações, a logística externa e as atividades de serviços, como

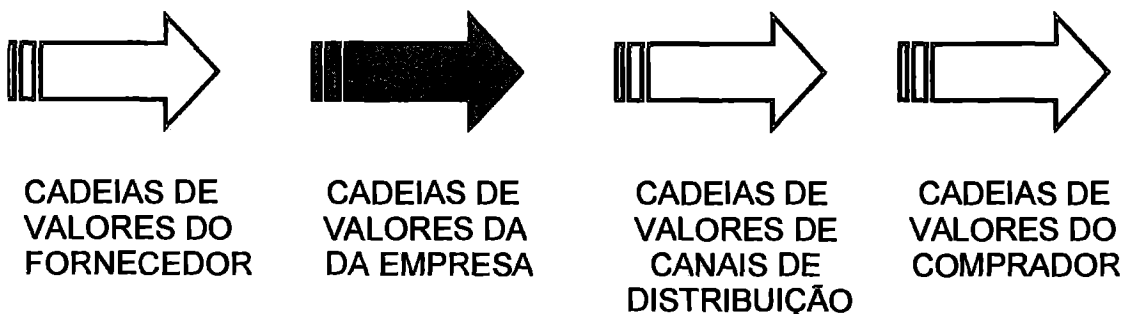
instalação, funcionem harmonicamente em conjunto, permitindo entrega no prazo, redução dos custos de transação, melhor controle e, o mais importante, é uma forma de reduzir o tempo combinado necessário à sua execução, o que tem importância crescente para a vantagem competitiva.

Assim, a obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valores de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas e independentes. A reformulação da cadeia de valores, pela relocação, reordenação, reagrupamento ou mesmo eliminação de atividades é, com frequência, o início de um grande melhoramento na posição competitiva de uma empresa.

Para Thompson (2003), a ferramenta analítica principal da análise estratégica de custos é a cadeia de valor que identifica as atividades, funções e processos que precisam ser executados no projeto, produção, comercialização, entrega e apoio de um produto ou serviço.

A cadeia de valores de uma organização, para competir numa determinada indústria, está inserida num contexto mais amplo de atividades, incluindo: fornecedores que proporcionam insumos para cadeia de valores da empresa, sendo que, no caminho até o comprador final, o produto da empresa passa, com frequência, pelas cadeias de valores dos canais de distribuição e, para finalizar, os produtos se tornam insumos comprados para as cadeias de valores de seus compradores que usam os produtos para realizar as suas próprias atividades. Veja a figura a seguir:

Figura 3: O sistema de valores



Fonte: Porter, E. Michael: A Vantagem Competitiva das Nações, Editora Campus:Rio de Janeiro, 1993.

A vantagem competitiva é, cada vez mais, função da competência com que uma empresa pode administrar todo esse sistema. As ligações não só conectam as atividades dentro de uma companhia, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais. Uma organização pode criar uma vantagem competitiva otimizando ou coordenando melhor essas ligações com o lado de fora.

A cadeia de valores proporciona instrumento para o entendimento das fontes de vantagens de custos. Muitos administradores vêem o custo de maneira demasiado estreita e se concentram na manufatura. Porém, os líderes bem sucedidos em custos, são, com frequência, também desenvolvedores de produto de baixo custo, comercializadores de baixo custo e proporcionadores de serviço a baixo custo. Eles obtêm vantagens de custos em toda a cadeia de valores. Assim, obter vantagem de custos também exige, geralmente, a otimização das ligações entre as atividades bem como uma estreita coordenação com fornecedores e canais.

A cadeia de valores também mostra as fontes de diferenciação. Uma empresa cria valor para o cliente se reduz o custo para ele ou eleva o desempenho do produto de maneira que o cliente não pode encontrar nos competidores. Dessa forma, a diferenciação resulta, fundamentalmente, da maneira pela qual o produto de uma empresa, seus serviços associados e outras atividades afetam as atividades de seu comprador. Há muitos pontos de contato entre uma empresa e seus compradores, cada qual representando uma fonte potencial de diferenciação.

Para Porter (1991) a cadeia de valores permite um exame mais profundo não só dos tipos de vantagem competitiva, mas também do papel do âmbito competitivo na conquista da vantagem competitiva. O âmbito é importante porque modela a natureza das atividades da empresa, a maneira pela qual são realizadas e como a cadeia de valores é configurada. Escolhendo um segmento estreito como alvo, por exemplo, a empresa pode modelar cada atividade precisamente às necessidades desse segmento e realizar, potencialmente, um custo menor ou a diferenciação em comparação com os concorrentes de linha mais ampla. De outra forma, o âmbito amplo pode levar à vantagem competitiva se a empresa puder partilhar atividades através dos segmentos da indústria ou mesmo ao competir em indústrias correlatas.

Vale a pena ressaltar que uma maneira destacada pela qual as empresas conseguem vantagem competitiva é que escolhem um âmbito diferente dos competidores, concentrando-se num segmento diferente, modificando o alcance geográfico ou combinando os produtos de indústrias correlatas. Tornar-se uma empresa que compete globalmente contra

competidores internos que ainda se concentram em seu país sede é outro meio comum de estimular a vantagem competitiva.

2.2.5 Criação de vantagem competitiva

As empresas criam vantagem competitiva percebendo ou descobrindo maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que constitui ato de inovação. A inovação, de maneira ampla, pode ser definida como melhorias de tecnologia, melhores métodos e maneiras de fazer as coisas, ou seja, fazer diferente e melhor. A inovação pode ser evidenciada em modificações de produtos, mudanças de processo, novas abordagens de comercialização, novas formas de distribuição e novas concepções de âmbito. Os inovadores não só respondem às possibilidades de mudança, como também forçam-na para que se processe mais depressa.

Para Porter (1991), as inovações influenciam na vantagem competitiva quando os rivais não se dão conta da nova maneira de competir, não querem ou não são capazes de reagir.

As possibilidades de novas maneiras de competir surgem geralmente de alguma descontinuidade ou mudança na estrutura da indústria. Por vezes essas mudanças apresentam por muito tempo uma oportunidade que passou despercebida. As causas mais típicas das inovações que influenciam na vantagem competitiva são as seguintes:

1. **Novas tecnologias:** A mudança tecnológica pode criar novas possibilidades para o projeto de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido ou entregue e os serviços suplementares proporcionados. É, sem dúvida, a mais comum precursora da inovação estratégica.
2. **Necessidades novas:** A vantagem competitiva é criada com frequência (ou se modifica), quando os compradores desenvolvem novas necessidades ou as suas prioridades se modificam de maneira significativa. Normalmente, concorrentes estabelecidos deixam de compreender as novas necessidades ou são incapazes de reagir porque para atendê-las precisariam de nova cadeia de valores.

3. Aparecimento de novo segmento de indústria: A oportunidade e criar vantagem surge quando nasce um novo segmento distinto de uma indústria ou é concebida uma nova maneira de reagrupar os segmentos existentes. As possibilidades abrangem não só novos segmentos de clientela, mas, também, novas maneiras de produzir determinados itens na linha de produtos ou novas maneiras de atingir determinado grupo de clientes.
4. Custos ou disponibilidade oscilante de insumos: A vantagem competitiva se modifica freqüentemente quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria. Isso pode refletir novas condições nas indústrias abastecedoras ou, talvez, a possibilidade de usar um tipo novo (ou diferente) de qualidade de insumo. Dessa forma, uma empresa adquire vantagem competitiva otimizando com base nas novas condições, enquanto os competidores estão amarrados a instalações e processos projetados para condições antigas.
5. Mudanças nos regulamentos governamentais: Os ajustes na natureza da regulamentação governamental, em áreas como padrões dos produtos, controles ambientais, restrições à entrada e barreiras comerciais são outros estímulos comuns às inovações que resultam em vantagem competitiva.

2.3 Estratégia internacional

Trabalhar no mercado internacional exige uma forte estratégia de penetração porque existem mercados ainda inexplorados, onde a primeira impressão pode ser definitiva para fixar uma empresa, marca ou produto e ganhar a confiança dos consumidores e importadores. Nos mercados já explorados, onde existe uma necessidade de manutenção ou expansão do mercado, a tarefa é mais árdua, principalmente porque a concorrência deve ser mais acirrada, o que não deixa de ser um ponto positivo, porque se torna uma grande aliada que incentiva a empresa a buscar sempre melhorias no seu desempenho.

Kotler (1999) define que a estratégia formulada pela empresa deve ser de acordo com suas perspectivas e não uma cópia de outras, tem que ter configuração simples de muitas atividades de reforço que dificultem a pura e simples imitação. A imitação de estratégia

alheia pode acabar acarretando custos altos e sem retorno.

A empresa deve traçar uma estratégia que esteja de acordo com seus objetivos e expectativas para que ela não inicie um processo difícil e caro, e depois fique estagnada no meio do caminho. Lopez e Gama (2002) afirmam que para atuar no mercado internacional, é preciso que a empresa desenvolva uma estratégia que seja compatível com o ambiente de mercado internacional e que a estratégia formulada seja baseada em pesquisas e avaliações bem feitas para que as chances de tomar decisões corretas sejam maiores.

Para conseguir desenvolver uma estratégia de internacionalização, a empresa precisa avaliar o seu posicionamento no mercado, conhecendo os pontos fortes e fracos de seus concorrentes, além de compreender e perceber as atitudes do cliente, bem como das tendências sociais e políticas do mercado alvo. Após desenvolvido todo um projeto estratégico, um fator importante é estudar o mercado para o qual a empresa está se voltando e contabilizar a viabilidade para se estabelecer de maneira segura, sem que haja prejuízos para a empresa, funcionários, fornecedores e a comunidade local.

2.4 Estudo de mercado

Após analisar e determinar sua capacidade estrutural e competitiva, a empresa deve estudar profundamente o mercado alvo, avaliando inclusive os competidores e suas técnicas de exploração de mercado. Uma vez realizado este diagnóstico externo, a empresa tem que fazer a sua análise interna, verificar sua real capacidade de exportação para um determinado mercado, conhecer sua verdadeira capacidade e potencial frente a seus concorrentes. Isto é o que determinam Lopez e Gama (2002, p. 27): “a empresa, após determinar sua própria capacidade, deve analisar criteriosamente o mercado alvo, avaliando inclusive, o perfil e as ações dos competidores, bem como os fatores que contribuíram para o sucesso comercial”.

Cada mercado exige um tratamento específico, até dentro de um mesmo segmento, pois cada país tem uma necessidade, uma cultura, normas legislativas e hábitos geralmente são totalmente alheios aos padrões do país exportador. Por vários motivos, existe a necessidade de fazer uma criteriosa pesquisa de mercado para poder selecionar aquele cujos

padrões se encaixam ou estão mais próximos do idealizado.

Levam-se em conta, de acordo com Lopez (2002), vários critérios para a seleção de um mercado:

- a) Dimensão geográfica e potencial de crescimento do mercado;
- b) Fatores de risco, como política e economia instáveis;
- c) Regulamentações governamentais, como legislação, burocracia, protecionismo;
- d) Competição: forte concorrência externa e nacional;
- e) Infra-estrutura: meios de acesso, distribuição e comunicação;
- f) Cultura: as diferenças culturais são determinantes. A empresa deve estar atenta às características de seus parceiros comerciais. Aqui estão idioma, valores e religião.

Todas estas peculiaridades do mercado devem ser bem estudadas para que a empresa exportadora crie estrutura favorável à exportação e cuide para que a satisfação do cliente esteja sempre em primeiro lugar.

Com tantos obstáculos a serem ultrapassados, as empresas também têm que ter uma boa estratégia de *marketing* para fortalecer a empresa, o produto e a marca. É preciso que eles sejam sinônimos de seu trabalho e reconhecimento interno e externo.

“Uma arquitetura estratégica muito bem elaborada não tem grande valor sem a capacidade de transformar a liderança intelectual em liderança de mercado e fazer isso antes de seus rivais” (GARY; PRAHALAD, 1995, p. 205).

Para que a empresa chegue ao sucesso, ela precisa contar com seu quadro de colaboradores internos, aqueles cujo objetivo é utilizar os meios ou ferramentas de trabalhos oferecidos e transformá-los em idéias criativas e inovadoras para ultrapassar os concorrentes.

Também não pode ser esquecido um outro fator relevante do mercado externo que são os custos elevados de investimentos cujo retorno não é imediato. Na expansão para o comércio internacional, tem que ser levada em conta a viabilidade do projeto. Às vezes, torna-se inviável investir em um certo mercado pretendido inicialmente. A pesquisa ajuda a orientar ou mudar os projetos para mercados realmente vantajosos para a empresa, porque um mercado só é conquistado quando existe a receptividade de fornecedores e clientes, eles têm que ver a empresa como sua principal fonte de produtos.

Para Lopez (2002), a pesquisa de mercado é a maneira mais eficaz de uma empresa iniciar suas atividades no mercado internacional e obter sucesso. Através da pesquisa pode-se buscar e identificar oportunidades e clientes em um determinado mercado e

setor.

O estudo de mercado informa a empresa sobre possibilidade de mercados para seus produtos, mercados em expansão, tendências e perspectivas e concorrência. Para obter estas informações sem a contratação de uma empresa privada especializada em mercados internacionais, existem órgãos governamentais que estão disponíveis a todos os interessados em expandir-se internacionalmente, que oferecem, além de serviços de pesquisa, todos os dados sobre país, economia, mercado, cultura, etc. São exemplos destes órgãos: Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) através da Análise das Informações de Comércio Exterior, um sistema chamado ALICEWEB, além das embaixadas brasileiras que representam o Brasil dentro do país alvo, assim como as embaixadas estrangeiras instaladas aqui no país. Afinal, o interesse de comércio e cooperação é de todos, tanto para quem exporta quanto para quem importa.

Uma maneira de conhecer um pouco mais sobre o mercado alvo é estudar seu comércio exterior, suas importações, verificar quais são seus parceiros comerciais e quais as afinidades existentes entre o país importador e o exportador, bem como a economia, política, povo e cultura.

2.5 A segmentação de mercado como estratégia de internacionalização da empresa

O ponto crítico na estratégia de internacionalização é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas

com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no Journal of Marketing, EUA, intitulado: "Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica". Nesse clássico do marketing, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

Muito se escreveu sobre o assunto até os dias de hoje, com maior ênfase para McCarthy (1960), citado em McCarthy (1982, p.173), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no atingimento dos objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do marketing mix. Kotler (1967), citado em Kotler (1992, p.177), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

O "modelo quantitativo", contribuição multidisciplinar vindo da estatística, ganhou força como ferramenta auxiliar no processo de medir, agrupar e segmentar mercados.

2.5.1 Conceito de segmentação de mercado

Na revisão da literatura sobre o assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantém suas bases nos escritos de Smith (1956). Segundo ele, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de

produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

A primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil; por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de marketing.

2.5.2 Finalidades em Segmentar o Mercado

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores. Tal conhecimento se aprofunda, à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais individual do consumidor.

2.5.3 As Vantagens de Segmentar Mercados

Segundo Richers (1991, p.17), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- a) domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- b) maior proximidade ao consumidor final;
- c) possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- d) disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- e) existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

A alocação de recursos de forma adequada, não citada de forma específica por Richers, é um dos pontos chaves da segmentação de mercado, diminuindo, com isso, os riscos associados ao desempenho das atividades empresarias.

Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

2.5.4 Passos para segmentação de mercados

Os segmentos de mercado podem ser identificados quando se aplicam técnicas sucessivas para subdividi-lo. Para isso, há procedimento formal para identificar os principais mercados. Boyd e Massay (1976, p.109) sugerem duas condições que são essenciais para a implantação de uma estratégia de segmentação:

- a) identificação de diferentes oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre elas;
- b) eficiente alocação de recursos para os focos escolhidos.

Segundo Kotler (1992) é identificado três etapas: estágio de levantamento; estágio de análise; estágio de desenvolvimento de perfil.

2.5.5 Principais modalidades utilizadas como base para a segmentação de mercados

A segmentação de mercado, o administrador de marketing deve levar em conta o comportamento do consumidor. Isso porque os compradores são pessoas com necessidades e desejos diversos, e o mesmo produto não pode mais atrair todo o mundo. Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando.

Para conhecer os consumidores, o administrador precisa reuni-los em grupos, os mais homogêneos possíveis. Para tanto, ele pode fazer uso das variáveis de segmentação, as quais procuram revelar certas características geográficas, sócio-econômicas, de personalidade e comportamentais. Essas variáveis podem ser decompostas em diversas outras, que por sua vez podem ser empregadas individualmente ou interrelacionadas com as demais.

O elenco de variáveis que se apresenta como critérios para segmentar mercado é muito amplo. Existem milhares de maneiras para segmentar determinado mercado, principalmente se a empresa pretende combinar várias de suas formas.

Os segmentos geralmente são identificados a partir de duas correntes. Na primeira, através das características dos consumidores, independentemente do produto. Utilizam-se as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. Na segunda, a identificação é feita por meio das respostas do consumidor diante do produto, como benefícios procurados, ocasiões de uso e lealdade à marca.

As modalidades constituídas pelas variáveis geográficas, demográficas e sócio-econômicas são usuais e mais comuns, pelo fato de terem características conciliáveis e complementares entre si, cujos dados não estão a depender de pesquisas de campo e podem ser, facilmente, encontrados a partir de fontes secundárias.

O mesmo não ocorre com as variáveis de segmentação por padrões de consumo, por benefícios procurados, por estilo de vida e por tipos de personalidades, as quais,

geralmente, dependem de pesquisa de campo para se conhecer aspectos específicos das pessoas e de seus comportamentos.

2.5.6 Condições básicas para atingir o alvo ideal

O processo de segmentação de mercado objetiva a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, para que a empresa possa selecionar segmentos que se apresentem mais favoráveis à concentração de esforços.

A escolha desses segmentos de forma eficaz, conjugada com a avaliação dos elementos do ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, deve ser precedida de certas características fundamentais. Kotler (1992, p.339) apresenta algumas contribuições inovadoras e importantes que devem ser observadas: a mensurabilidade, a substancialidade, a acessibilidade e a operacionalidade. Sem que o segmento apresente essas características, parece imprudente alimentar decisões específicas do composto de marketing voltadas a esses compradores.

2.6 Importância da atividade exportadora

De modo geral a exportação é uma das atividades mais importantes de um país, tanto pelo lado macro quanto pelo microeconômico, e, através dela, faz-se o intercâmbio cultural, comercial e político entre países. A exportação proporciona a abertura do país para o mundo.

Exportação significa a saída de um produto nacional para qualquer território estrangeiro. Garcia (2001) afirma que a realização de uma exportação concentra várias atitudes das quais a empresa deve ter ciência. Existem vários procedimentos a serem discutidos internamente, como adaptações da empresa e produto às normas internacionais ou específicas do país no qual se projeta a venda. Normalmente o empresário procura vender seu

material excedente, evitando riscos internos (por queda ou falta de demanda), gerando divisas para o país e equilibrando a balança de pagamentos, podendo servir assim para compra de equipamentos de alta tecnologia e aquisição de produtos no qual se tenha deficiência produtiva ou por uma necessidade sazonal.

“Exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, na medida em que estimula a eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores, estabelecendo uma relação intrínseca entre aquele que produz e aquele que consome, que resulta num constante aprimoramento por parte do produtor para a conquista do consumidor” (LOPEZ, 2002, p. 24).

O processo de exportação de bens e serviços não é uma tarefa simples, ao contrário, é um sistema complexo que envolve toda uma sociedade empresarial, operária e Estatal para que um certo produto ou serviço seja vendido ou prestado de maneira eficiente, em tempo hábil e na quantidade desejada, focando sempre a satisfação do importador/consumidor, pois o mundo está mudando a todo o momento e com ele as necessidades e exigências. De acordo com Vasquez (1999, p. 19), “[...] o mundo está-se tornando uma aldeia global. E, acreditemos ou não, queiramos ou não, fazemos parte dessa aldeia”. Aqueles que escolhem a competitividade internacional têm que estar aptos às mudanças, riscos e adaptações.

São por estes e tantos outros motivos que o exportador deve ter objetivos bem claros quanto ao processo de exportação, suas exigências, necessidades e prioridades. Um ponto importante deste processo é a documentação utilizada. O conjunto de documentos envolvidos em um processo de exportação é a maior preocupação de exportadores e importadores.

Garcia (2001) aconselha que o exportador ou a empresa exportadora crie uma rotina na qual possa haver todo um controle sobre o processo e acompanhamento dos documentos necessários de acordo com cada procedimento a fim de facilitar sua identificação e localização. Existe uma série de documentos utilizados em uma exportação, que servem tanto para comprovar a saída da mercadoria para o exterior quanto para a entrada das divisas assim declaradas pelo exportador no momento de seu registro finalizando assim o processo, se tudo estiver de acordo com as normas legais.

Outro fator importante é o processo logístico, o qual tem que ser adaptado ao ambiente competitivo e estratégico exigido pelo comércio internacional. A logística ocupa

um papel importante nas organizações, pois representa principalmente no setor de transporte, o maior custo da cadeia. O processo logístico, segundo Lopez (2000), representa um cálculo de matemática, pois significa contabilizar todos os custos e buscar minimizá-los em menor tempo e com maior segurança, realizar todo um planejamento para projeto, armazenagem, distribuição e transporte. O diferencial dos custos logísticos entre países e mercados é o que provoca, na maioria das vezes, a concorrência internacional, pois as grandes distâncias (tempo de trânsito e custo de frete), tipos de produtos (necessidade do mercado, adaptação às exigências, qualidade e preço competitivo) e mercados receptores (países importadores) são quem ditam as regras de valores nos quais estão incluídos lucros e riscos.

A estratégia logística também pode ser realizada e estudada através de uma análise prévia do mercado, por informações de órgãos ligados ao setor, ou por representantes enviados ao país. Esta análise logística e de tantos outros aspectos também interessantes ao exportador poderá ser realizada durante a participação da empresa em feiras internacionais (realizadas em lugares estratégicos e de cunho mundial) ou em feiras locais (realizadas no país alvo), onde a empresa faz a promoção comercial da instituição e de seus produtos, além de efetuar diversos contatos que poderão ajudar a empresa no processo de negociação e exportação para o mercado alvo.

Finalmente, a exportação assume grande relevância para a empresa, pois é o caminho mais eficaz para garantir o seu próprio futuro em um ambiente cada vez mais competitivo, que exige das empresas brasileiras plena capacitação para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto no Brasil como no exterior, e ao mesmo tempo leva a empresa a fugir da dependência do mercado interno através da segmentação de seus mercados.

CAPÍTULO III

3 PERFIL E ESTRUTURA COMERCIAL DA EMPRESA

O objetivo principal deste capítulo é deixar o leitor familiarizado com a Cerâmica Portobello S.A., conhecendo desde sua origem, estrutura hierárquica, processo produtivo, visão, diferenciais, números, enfim, os aspectos relativos à empresa.

3.1 Histórico e perfil institucional

Os dados históricos da Portobello S.A., apresentados neste trabalho, são resultados de pesquisa junto ao manual Perfil Institucional (PORTOBELLO, 2002), entregue aos visitantes e colaboradores da empresa.

O grupo Portobello nasceu em 1944, em São João Batista, com a instalação da Usati S/A – Usina de Açúcar Tijucas, objetivando a produção de açúcar branco.

Em 1977, o Grupo Usati S/A se expandiu e investiu no ramo de cerâmica. Nascia então a Cerâmica Portobello.

Em 16 de junho de 1979, começou a produção da Portobello I (PBI). No final deste mesmo ano, a empresa já havia fabricado 568 mil metros quadrados de revestimentos cerâmicos e possuía 250 colaboradores.

Em 1982, a Portobello começou a exportar seus produtos, que já eram considerados sinônimo de qualidade no Brasil e no mundo.

Em 1987, começava a construção da nova fábrica Portobello II (PBII), com a tecnologia mais moderna existente no mercado mundial. Logo depois, a terceira unidade fabril era inaugurada, o que transformou a produção em 1 milhão de m² por mês.

No início da década de 90, a PBI modernizava seus equipamentos. Os antigos foram substituídos para possibilitar a fabricação de peças em tamanhos menores.

Em 1992, a Portobello tornou-se pioneira na comercialização de porcelanato no

Brasil, por meio de parceria de importação com a empresa italiana Graniti Fiandre.

Em 1994, foi inaugurado o atual escritório administrativo e foram instaladas as fábricas de argamassa, peças especiais, terceira queima e monoporosa, passando a produzir 1,25 milhões m² por mês.

Em 1997, foi instalada a unidade de Polimento de Porcelanato. Em 2000, a fábrica de Porcelanato começou a funcionar, iniciando assim a produção dos Porcelanatos Portobello, com produção aproximada de 150 mil m² /mês.

Em 2001, foi iniciada a produção do Marmi Porcelânico, com produtos de alta qualidade técnica, podendo assim competir com o segmento das pedras naturais, além das linhas importantes já existentes como Galleria, Marmi e Progetto.

Em 2002, iniciou a montagem da segunda fase da fábrica de Porcelanato onde passaram a ser produzidos alguns lançamentos como: Granito, Venatos e Travertino. Atualmente a fábrica tem um portfólio de aproximadamente 200 produtos e vários formatos. No ano de 2002, foram produzidos um total de 2.063,806 m² de Porcelanato.

A seguir, no quadro 1, as estatísticas de produção da Portobello nos anos de 2001 e 2002 respectivamente:

Quadro 2 – Produção da Portobello (peças + m²) nos anos de 2001 e 2002:

	2001	2002
Porcelanato	1.748,747 m ²	2.063,806 m ²
Peças Especiais	10.641,377 pç	15.646,702 pç
Gres + monoporosa (Piso e Parede)	17.720,238 m ²	18.223,429 m ²

Fonte: Dados de pesquisa (2003).

O grupo Portobello atua não só no ramo de revestimentos cerâmicos, mas também de argamassas, rejuntas, logística, construção civil e projetos especiais.

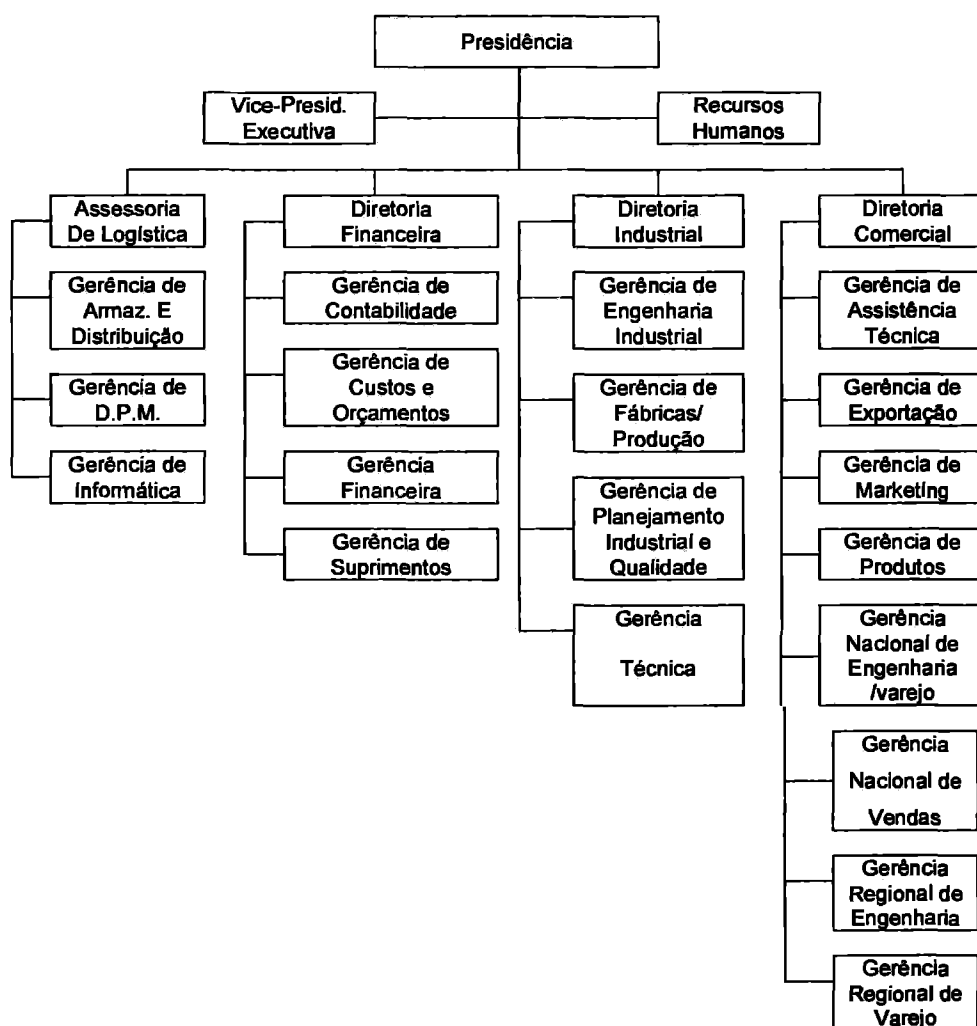
Atualmente, a Cerâmica Portobello S.A. gera 1.400 empregos diretos e 5.600 indiretos.

3.1.1 Estrutura funcional da Portobello S.A.

A estrutura funcional da Cerâmica Portobello S.A. (Organograma 1) mostra, em quatro níveis, as principais funções da empresa, para facilitar o estudo: Presidência, Diretorias e Gerências.

São quatro grupos divididos e subjugados à vice-presidência e recursos-humanos, que estão abaixo única e exclusivamente do posto mais alto da empresa, a presidência.

Figura 4 – Estrutura funcional da Cerâmica Portobello.



Fonte: Dados de pesquisa (2003).

Toda a cadeia de gerências e diretorias está subdividida de maneira que facilite o processo dentro da empresa, tornando as atividades que serão desenvolvidas mais práticas e menos burocráticas.

3.1.2 Visão

A Portobello é a cerâmica brasileira líder em inovação, internacionalizada, produtora e/ou comercializadora de revestimentos cerâmicos e produtos complementares para os nichos selecionados, visando satisfazer plenamente as necessidades dos seus consumidores, excedendo suas expectativas. As pessoas são a chave do seu sucesso e a integridade seu maior valor.

A Portobello S.A. objetiva atingir a excelência através da qualidade e seus investimentos e crescimento objetivam maximizar o retorno aos acionistas.

A empresa tem como valores:

- a) **Pessoas:** o sucesso da empresa é avaliado pela satisfação de seus clientes, consumidores e colaboradores. Ouvi-los, atender às suas expectativas e reunir os recursos para encantá-los é a meta permanente da empresa.
- b) **Internacionalização:** a Portobello está inserida no mercado internacional através de parcerias, intercâmbio tecnológico, importação e exportação. A empresa possui tradição, credibilidade e reconhecimento que caracterizam o seu relacionamento com o mercado.
- c) **Integridade:** é uma empresa reconhecida pela ética com que conduz seus negócios, pela integridade e comprometimento de seus profissionais, pelo relacionamento duradouro com os clientes, consumidores e fornecedores e pelo cumprimento de suas obrigações sociais.
- d) **Qualidade:** a empresa prioriza os princípios da qualidade total em suas atividades. Segue a prática de melhorias contínuas, visando sempre alcançar seus objetivos de inovação, tempo e custos.
- e) **Inovação:** a Portobello está sintonizada com as tendências do mercado. Possui um portfólio de alta qualidade e *design* avançado, garantindo a clientes e consumidores soluções atuais e personalizadas.
- f) **Lucratividade:** a rentabilidade é a medida do desempenho da empresa. O lucro garante a

remuneração dos acionistas, o desenvolvimento da empresa e o bem-estar dos profissionais que nela trabalham.

3.1.3 Portfólio de produtos

O parque industrial e as alianças estratégicas garantem à Portobello oferecer o mais amplo e sofisticado portfólio de produtos acabados do mercado brasileiro.

Este portfólio confere a Portobello o reconhecimento do mercado como a empresa brasileira líder em *design*, inovação e soluções personalizadas.

Este portfólio está sustentado numa série de parcerias estratégicas com produtos e fabricantes nacionais e internacionais, permitindo a minimização de investimentos fabris, ampliação dos diferenciais de produtos e alcance da estrutura de distribuição.

Este portfólio é composto atualmente de 2.678 itens, sendo que 1.829 deste total são de revestimentos cerâmicos e 849 itens são de peças especiais. Entre eles: monoporosa, gres, terceira queima e porcelanato.

- a) **Monoporosa:** com absorção de água entre 10 e 15% e queimada a uma temperatura em torno de 1.150 °C. É ideal para revestimento de paredes internas. Há uma grande variedade de produtos criados especialmente para estes ambientes.
- b) **Gres:** significa produtos com baixa absorção de água e são indicados para revestimentos externos e pisos. É resultado de uma matéria-prima selecionada e temperatura de queima entre 1.120°C e 1.200°C.
- c) **Terceira queima:** São produtos decorados para piso ou parede que durante a produção recebem aplicação de esmaltes especiais como: ouro, platina e tintas metalizadas. Existe uma grande variedade de produtos especiais decorados para satisfazer todos os gostos.
- d) **Porcelanato:** a queima deste produto acontece a uma temperatura acima de 1.250°C, e tem como resultado um produto com baixa absorção de água, em torno de 0,03%, alta resistência mecânica e química, e boa limpabilidade e impermeabilidade. O brilho deste produto provém do polimento posterior à queima, de maneira semelhante ao processo utilizado com as pedras naturais. O porcelanato não polido apresenta texturas acetinadas de extrema beleza natural. A garantia do porcelanato é de 100 anos contra o desgaste,

isto significa, alta resistência. A matéria-prima utilizada é especial.

3.1.4 Processo produtivo

O Quadro 3 apresenta o processo de produção de revestimentos cerâmicos na Portobello, de maneira geral, com os seguintes pontos.

Quadro 3 – Processo de produção da Portobello S.A

Preparação da massa	- Armazenagem da matéria prima - Pesagem, composição - Atomização - Moagem
Prensagem	- Compactação
Secagem	-Secagem
Esmaltação	- Decoração
Queima	- Tratamento técnico
Escolha	- Classificação (aspectos superficiais dimensionais)
CQPA	- Auditoria do produto
Expedição	- Armazenamento do produto acabado - Romaneio - Disponibilidade para o cliente

Fonte: Dados de pesquisa (2003).

3.1.5 Diferenciais

Hoje, com a concorrência cada vez mais acirrada e consumidores mais exigentes, torna-se necessário que as empresas tenham alguns diferenciais competitivos, previsões que permitam a organização ter êxito em seus negócios.

Sendo assim, apresentar-se-ão alguns dos principais diferenciais competitivos da Portobello, permitindo à empresa uma posição privilegiada no mercado nacional e internacional:

- a) **Localização:** a empresa possui posicionamento estratégico, situa-se a 140 km do Porto de São Francisco, 55 km do Porto de Itajaí, 65km do Aeroporto de Navegantes, 60km do Aeroporto Internacional de Florianópolis e seu parque fabril encontra-se às margens da BR 101. Todo este posicionamento deixa a empresa em ótima vantagem com relação aos principais concorrentes.
- b) **Pessoas:** os investimentos em treinamento, realizados diretamente ou em conjunto com as instituições, garantem níveis de escolaridade e profissionalismo sem similar no setor cerâmico brasileiro.
- c) **Design e qualidade:** o *design* e a qualidade dos produtos Portobello são reconhecidos nacional e internacionalmente.
- d) **Serviços:** a Portobello oferece aos seus clientes dois importantes serviços: assistência técnica pré-venda, durante e pós-venda; venda do produto assentado, que é um serviço realizado por pessoas treinadas pela própria empresa, visando a garantia de qualidade dos produtos Portobello.
- e) **Diversificação dos produtos:** o amplo *mix* de produtos Portobello garantem o mais variado portfólio oferecido no mercado brasileiro.
- f) **Parque fabril:** a Portobello S.A., possui o maior e mais moderno parque fabril nacional, preparando-se atualmente para a conquista da *International Organization for Standardization* 14001, (ISO 14001).
- g) **Inovação constante:** a empresa busca constantemente estar em sintonia com as tendências atualizadas em arquitetura e decoração, traduzindo assim os desejos de mercado.

São alguns destes fatores acima que levam a Portobello a ser uma das maiores empresas brasileiras no setor cerâmico nacional e internacional, com requintes de tecnologia e beleza.

3.1.6 Política de qualidade e meio ambiente

O respeito ao meio ambiente, reflexo de uma forte gestão ambiental, é uma prática consolidada em todos os níveis da Portobello. Isto vem sendo aprimorado em todas as suas

atividades.

Na busca pela preservação do meio ambiente, em 2000, a Portobello passou a utilizar gás natural como fonte de energia. Além disso, a existência da estação de tratamento de efluentes e também a assessoria que a empresa recebe, com o intuito de obter a certificação ISO 14001, retratam o comprometimento da Portobello com o desenvolvimento auto-sustentável. Assim, a empresa tem como pilares da Política da Qualidade e Meio Ambiente: Integrar Parceiros, Colaborador Comprometido, Cumprir Padrões, Encantar o Cliente e Respeitar o Meio Ambiente.

3.1.7 Parque fabril

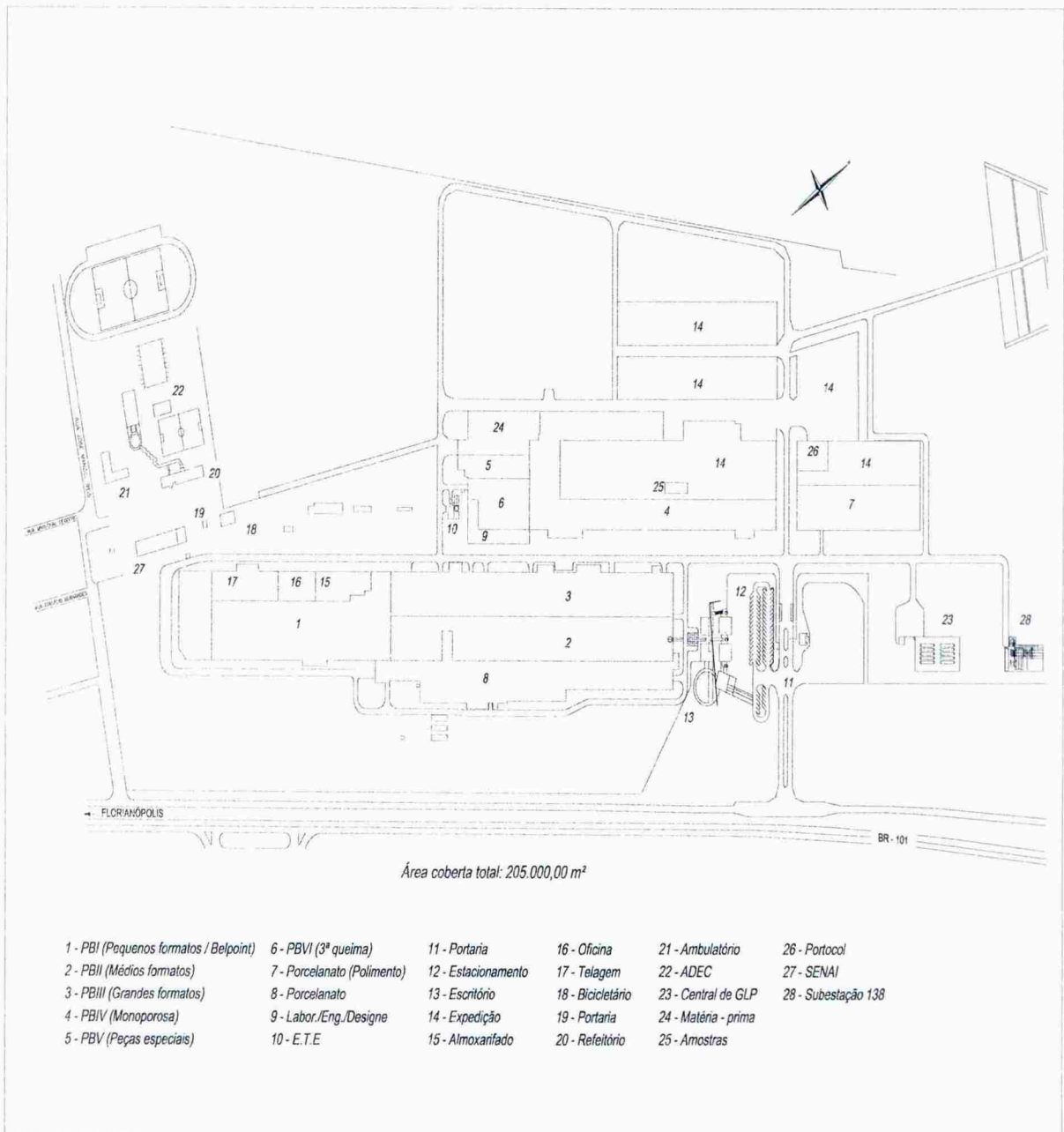
A Portobello S.A. possui o maior parque fabril das Américas, localizado em uma única planta, o que estabelece um grande diferencial logístico.

As oito plantas fabris, com área de total de 500 mil m², e área construída de 205 mil m², produzem num mesmo parque industrial produtos cerâmicos distintos e complementares, facilitando o planejamento, controle e distribuição de forma ágil e econômica.

A instalação dos equipamentos do parque fabril está tecnologicamente atualizada com maquinário totalmente importado dos principais fabricantes mundiais e com idade média de cinco anos. O estado arte tecnológico garante à Portobello competitividade internacional. A capacidade de produção anual da empresa é de 22 milhões de metros quadrados de revestimentos.

A planta do parque industrial da Portobello S.A. pode ser observada a seguir, na figura 5.

Figura 5 – Parque industrial da Portobello S.A



Fonte: Dados de pesquisa (2003).

Essa grande área industrial que une as oito plantas fabris da Portobello num mesmo local é o grande facilitador de todo o processo produtivo, administrativo e logístico da empresa.

3.1.8 Logística

A Portobello possui sistemas logísticos de controle físico, armazenagem e distribuição similar no mercado brasileiro, utilizando o *Pallet* solução, que é a embalagem pronta para o consumidor final, dentro das medidas internacionais. E o sistema de Rádio Frequência, que é o controle em tempo real de armazenagem.

A capacidade de armazenagem é suficiente para estocagem e movimentação de três meses ininterruptos de produção, como segue:

- a) M2: 4.200.000 (Revestimentos Cerâmicos).
- b) Pç: 3.700.000 (Peças Especiais).
- c) Kg: 1.800.000 (Rejunte e Argamassa).

Para gerenciar o sistema logístico, a empresa conta com:

- a) Operações internas:
 - movimentação interna de produtos,
 - transferência de produtos das fábricas para o estoque,
 - inventário (rotativo e geográfico),
 - gerenciamento de armazenagem,
 - devolução,
 - expedição;
- b) Operações externas: são os canais de distribuição
 - canal Exportação,
 - canal Engenharia,
 - canal Monomarca,
 - canal Multimarcas.

Estes canais são divididos desta maneira para uma melhor absorção do mercado e atendimento do mesmo de maneira especializada, respeitando as peculiaridades de cada mercado ou setor.

3.2 Estrutura comercial

A evolução de um mercado globalizado reforçou a importância da qualidade e da inovação. O setor cerâmico brasileiro é o 4º maior produtor mundial e o 5º exportador.

A Portobello S.A. conquistou, nos últimos anos, um espaço privilegiado no meio cerâmico. Considerando a participação no mercado, capacidade produtiva, *design* e tecnologia, é considerada uma das maiores e melhores do país e uma das mais importantes indústrias de revestimentos cerâmicos e porcelânicos do mundo.

A Portobello é contribuidora importante para a posição de destaque do setor cerâmico brasileiro no *ranking* mundial.

A maior parte da produção da empresa é consumida pelo mercado nacional (65%). Porém, as exportações ocupam um lugar de destaque (35%), com a venda dos produtos Portobello para mais de 60 países, tendo presença significativa no continente americano. As vendas externas representam cerca de 45% da receita líquida da empresa.

Com todo este crescimento, a Portobello cuida para manter e melhorar sua política de qualidade e meio ambiente, tornando-se um referencial para seus funcionários e toda a comunidade.

3.2.1 Canais de distribuição

Com a concorrência sempre mais acirrada, as indústrias voltaram suas estratégias não somente à produção, mas também em como vender, ou seja, quais são as estratégias utilizadas para distribuir o que foi produzido.

Foi pensando nisso que a Portobello possui hoje quatro canais distintos de distribuição de seus produtos:

- a) Canal exportação: permite à empresa vender para mais de 60 países nos cinco continentes, exigindo atualização constante de *design*, produto e tecnologia, de acordo com os grandes produtores de revestimentos (Itália e Espanha), seguindo as tendências mundiais.
- b) Canal engenharia: faz com que a Portobello esteja presente em grandes obras, como por

exemplo, *shopping centers*, edifícios, obras públicas, postos de gasolina, cadeias de *fast food*, restaurantes, etc.

- c) Canal multimarcas: é a Portobello presente nas maiores lojas revendedoras de produtos para construção como Cassol, Madeirense e outras.
- d) Canal Monomarca: também conhecido como Portobello *Shop*, é hoje o maior diferencial da cerâmica, pois permite um atendimento diferenciado aos seus clientes, em lojas exclusivas da Portobello, com profissionais treinados que montam um ambiente exclusivo para atender às necessidades específicas de cada cliente.

É importante salientar que hoje cada um destes canais representa aproximadamente 25% das vendas da empresa.

A importância deste rápido estudo da empresa foi mostrar ao leitor como a Portobello está preparada para ingressar e manter vantagem competitiva nos mercados.

Com seu moderno parque fabril e sistema de logística aliada a uma visão inovadora, com um amplo portfólio de produto com *design* e qualidade, dispondo de vários diferenciais como localização, pessoas, marca forte e serviços complementares, aliados a sua ampla experiência no mercado mundial, pode-se afirmar que a Portobello está realmente pronta para atuar em outros mercados e assumir novos desafios.

3.2.2 Mercado externo

As exportações da Portobello tiveram um grande salto a partir de 1997, quando a empresa evoluiu de US\$ 17 milhões para US\$ 25 milhões (faturamento total com exportações) nos quatro anos seguintes, isso, devido à inauguração de uma nova fábrica, passando a exportar linhas completas de pisos/parede e também a implementar os depósitos nos EUA.

No segundo semestre de 2001, a empresa também iniciou a produção de uma nova tipologia, o porcelanato, antes importado da Itália. Este é o revestimento cerâmico mais sofisticado e de maior valor agregado.

A Portobello ganhou, a partir deste momento, uma grande parcela do mercado importador de porcelanato (principalmente na América do Sul), que antes era abastecido pelos

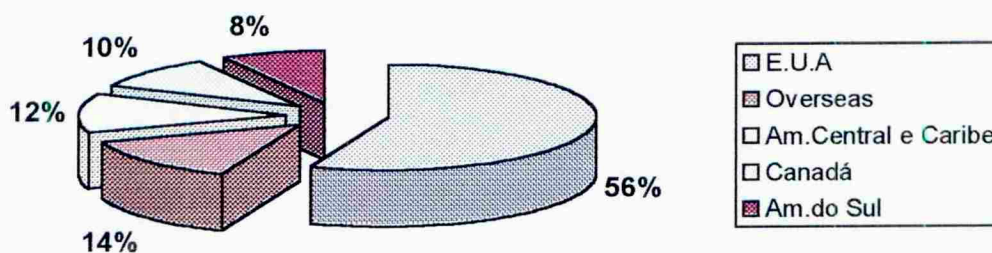
fornecedores italianos e espanhóis.

As exportações da Portobello destinam-se a mais de 60 países e, em muitos deles, para vários clientes, dos quais o principal é a subsidiária Portobello América Incorporation, sediada nos EUA, onde operam cinco depósitos com produtos para pronta entrega. As vendas da Portobello nos EUA são realizadas em duas modalidades:

- Exportação para a Portobello Incorporation e re-faturamento desta ao comprador final e;
- Exportação direta da Portobello do Brasil para o exportador final, quando então a Portobello América Incorporation atua como representante comercial.

A Portobello dispõe de equipe de vendedores e representantes em diversos países. Cada mercado tem uma representatividade para a empresa em percentual de vendas, como pode ser observado a seguir, no gráfico 1.

Gráfico 1– Participação das vendas em M2 para o mercado externo



Fonte: Dados de pesquisa (2003).

O gráfico 1 mostra a divisão das exportações por mercados de consumo. Como demonstra, o mercado exportador é dividido em cinco fatias. O continente americano é dividido em quatro grandes mercados: EUA, Canadá, América Central/Caribe e América do Sul, enquanto os demais países ficam por conta de um só mercado, chamado *Overseas*: incluem-se aqui os continentes europeu, africano e asiático e oceania.

Os EUA são responsáveis por cerca de 60% das exportações e do faturamento,

porém, nenhum cliente da Portobello representa, individualmente, mais de 10% das exportações da empresa. Esta é uma vantagem competitiva porque as vendas não ficam centralizadas, propiciando um mercado pulverizado, o que gera flexibilidade nas vendas.

Quadro 4 Evolução das Exportações por Países de Destino

PAÍSES	2003			2002			2001		
	ROL	Share	RANKING	ROL	Share	RANKING	ROL	Share	RANKING
USA	18.066.159	48%	1	17.580.753	56%	1	15.377.816	51%	1
CANADA	2.753.742	7%	2	3.037.661	10%	2	2.908.054	10%	2
PORTO RICO	2.101.359	6%	3	2.470.860	8%	3	2.170.234	7%	4
AFRICA DO SUL	1.195.480	3%	4	405.263	1%	10	468.901	2%	9
CHILE	1.027.988	3%	5	836.461	3%	6	694.897	2%	6
PARAGUAI	1.008.899	3%	6	838.304	3%	5	2.185.451	7%	5
ARGENTINA	1.006.986	3%	7	145.016	0,5%	17	2.185.451	7%	3
AUSTRALIA	954.441	3%	8	623.214	2%	8	294846	1%	12
REINO UNIDO	900.496	2%	9	497.182	2%	9	435.775	1%	9
JAPAO	764.280	2%	10	653.576	2%	7	533.755	2%	8
OUTROS	7.730.031	21%		3.566.941	11%		3.759.639	12%	
TOTAL	37.509.860			31.441.148			30.275.682		

Fonte: Dados de pesquisa

Como pode ser observado no quadro acima, a Portobello tem buscado segmentar seus mercado, a prova disso é a diminuição da participação do Estados Unidos e incremento da vendas para outros países no ano de 2003.

Com a segmentação de mercado se espera obter uma série de vantagens, como, maior proximidade ao consumidor final, possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos e principalmente diminuir, com isso, os riscos associados ao desempenho das atividades empresarias.

Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

Segundo diagnósticos recentes (Meyer-Stamer, e Maggi - 2001) os principais desafios enfrentados atualmente pelas firmas brasileiras estão na esfera da distribuição, *marketing* e serviços pós-vendas, cuja resposta tem sido a integração a jusante do processo produtivo, realizado com propriedade pela Portobello através do processo de distribuição nos Estados Unidos devido a sua subsidiária.

É pertinente destacar que a existência de uma subsidiária no mercado norte-americano representa grande diferencial perante os principais *players* que lá atuam, gerando,

assim, a criação de vantagens competitivas neste segmento, possibilitando a abrangência não só da clientela, mas, também, de novas maneiras de distribuir os produtos de modo a atingir diferentes grupos de clientes.

Dentre as vantagens competitivas, dá-se destaque ao curto canal de distribuição, já que o processo de venda é feito de forma direta à Portobello América, e posteriormente ao mercado, reduzindo o número de agentes na operação. Neste processo, em que existe a cadeia verticalizada, há forte sinergia desde o fornecimento até o mercado, proporcionando controle mais eficiente de processo e produto.

Outro ponto bastante importante é a imagem que a Portobello América passa a seus compradores, decorrente da percepção que o cliente está negociando direto com a fábrica, adquirindo produtos com um preço mais competitivo, qualidade e consistência.

Além disso, em razão de contar com 14 anos de experiência nos Estados Unidos, a Portobello América tem plena ciência das exigências do mercado, o que a possibilita sinalizar à fábrica as novas tendências e necessidades dos clientes de forma ágil, à frente dos concorrentes.

A Portobello América possui, ainda, estratégico processo de distribuição dentro dos Estados Unidos, dada a proximidade dos grandes centros, portos, e facilidade de serviço, possibilitando, assim, uma maior flexibilidade de vendas, já que mantém estoque em seus cinco armazéns, além de realizar entrega direto da fábrica para os clientes que efetuarem compras cujos pedidos superem um container.

CAPÍTULO IV

4 VISÃO DO SETOR CERÂMICO

O objetivo desse capítulo é mostrar a situação do setor cerâmico em termos de Brasil e mundo.

Primeiro, através de uma análise da indústria cerâmica mundial, com os principais fabricantes, compradores, exportadores, etc., para que se possa analisar o potencial desta indústria e, mais adiante, o potencial de desenvolvimento do mercado a ser estudado, os Estados Unidos.

Em seguida, será ilustrada a indústria cerâmica nacional, mostrando sua produção anual, vendas, *market share*, exportações e perspectivas.

4.1 *Overlook* do mercado mundial

É de grande importância que tenhamos conhecimento da realidade do consumo mundial de revestimentos cerâmicos, pois só assim poderemos identificar sua evolução e avaliar o potencial do mercado a ser estudado.

Assim, pretende-se mostrar neste tópico um pequeno histórico do consumo mundial de revestimentos cerâmicos e em seguida alguns dados, em forma de quadros e gráficos, para que possamos ter uma noção real do mundo cerâmico.

4.1.1 Consumo cerâmico no mundo

A cerâmica para revestimentos nas suas diversas categorias, quais sejam, azulejos de parede, pisos e revestimentos, teve nos últimos 20 anos um crescimento sem precedentes

em todas as áreas do nosso planeta: Extremo Oriente, Sub-Continente Indiano, Oriente Médio, África, Europa, América do Norte e América do Sul.

Para se ter uma idéia em números, só nos últimos 7 anos o consumo incrementou mais de 40% chegando a mais de 5.426.000.000m² segundo estimativas de 2002, o que corresponde a, aproximadamente, 5.426kms² de área cerâmica por ano. Originalmente o uso da cerâmica era mais notado nos países da área mediterrânea, Europa Ocidental e nas áreas públicas na América do Norte.

As principais razões para tal incremento são :

- Aumento do número de países consumidores, especialmente na América do Norte e o Extremo Oriente.
- Ampliação de países que produzem cerâmica.
- Barateamento dos custos de produção com os novos processos industriais que incrementaram a produtividade nos últimos 20 anos em mais de 100% em mão de obra, e 200% no aproveitamento das matérias primas. Além da melhoria das características técnicas, físico e químicas de resistência a abrasão, manchas, resistência mecânica e outras melhorias. Esta evolução permitiu ampliar tremendamente as áreas de utilização nas residências, comércios e outras áreas públicas.
- Aumento do uso de azulejos e pisos em vários países do Sudeste Asiático e Oriente Médio por motivo de recomendações em projetos governamentais devido à longa durabilidade e higiene. A cerâmica é um produto que atualmente possui fácil manutenção, além de ser econômico no preço, se comparado com outros produtos do mercado. No estado da Flórida, Estados Unidos, depois do último grande furacão nos anos 90, este produto passou a ser item recomendado pelas companhias seguradoras para toda a planta baixa em razão da facilidade de limpeza depois das inundações e recuperação do piso. O uso de revestimentos cerâmicos nas residências nos estados mais cálidos no Sul dos Estados Unidos disparou e passou a ser item padrão na planta baixa, em que antes era usado vinil, carpetes e tapetes.
- Evolução do desenho e variedade da cerâmica mantendo preços competitivos frente aos materiais alternativos na construção. Além de preços competitivos, tem-se uma melhora considerável com relação ao marketing de distribuição, instalação, dando facilidade ao consumidor de encontrar os produtos cerâmicos para revestimentos em praticamente todos

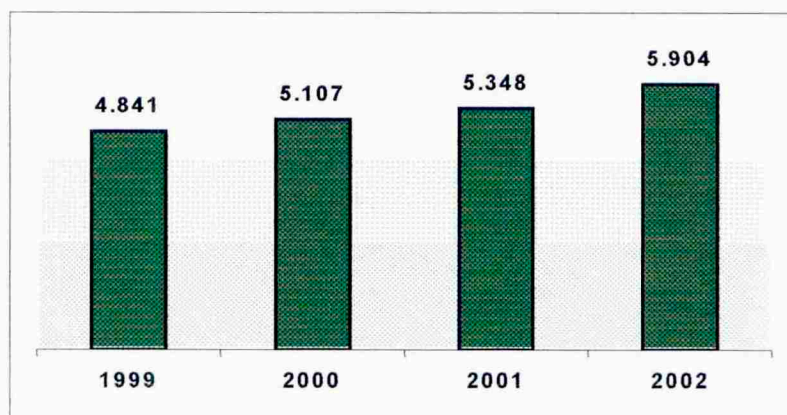
os lugares do mundo: dos países mais ricos da Europa, América do Norte e Japão, aos países Africanos, Latino Americanos e Asiáticos.

- Podemos perceber um aumento do uso da cerâmica de revestimento externo, que está substituindo a pintura dos edifícios. Este método é muito difundido em países como a Coreia, Japão e Taiwan, e está se estendendo rapidamente a cada vez mais empreendimentos no Brasil, especialmente em São Paulo, por resistência a poluição e a baixa manutenção demandada, o que compensa amplamente o custo inicial mais alto.

4.1.2 Os indicadores mundiais

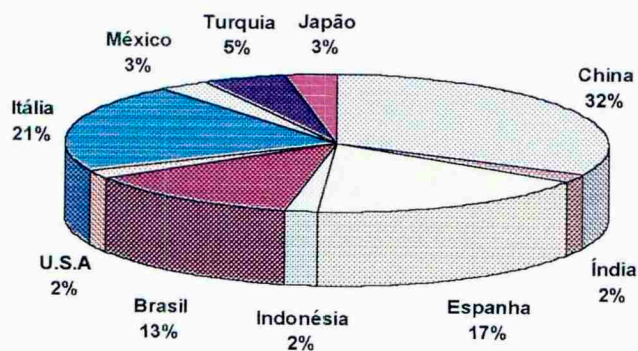
Segundo a *Ceramic World Review* existem hoje no mundo aproximadamente 2.000 indústrias cerâmicas. A produção mundial de revestimentos cerâmicos é crescente, com um incremento médio de 11,7% ao ano:

Gráfico 2: Produção Mundial (milhões m²/ano)



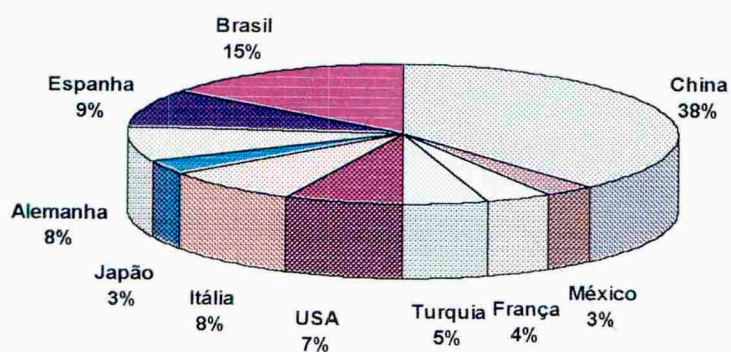
Fonte: *Ceramic World Review* (2002).

Os dez principais países produtores mundiais respondem por 76,4% da produção mundial, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 3: Principais Produtores Mundiais

Fonte: *Ceramic World Review* (2002)

Segundo consta na *Ceramic World Review* que estes mesmos dez produtores são os responsáveis por 57,8% do consumo mundial de revestimentos cerâmicos:

Gráfico 4: Principais Consumidores Mundiais

Fonte: *Ceramic World Review* (2002)

4.1.3 Perspectivas

Os dados anteriormente mencionados nos mostram que as perspectivas para os próximos anos são bem animadoras com relação ao consumo de revestimentos cerâmicos, dentre as principais temos:

- Incremento do consumo nos países mais desenvolvidos.
- Acréscimo do consumo também nos países emergentes, em função da popularização e melhor acesso a este tipo de revestimento que possui maior durabilidade, limpeza e higiene.
- Aumento do consumo tendo em vista a crescente criação de novos produtos cerâmicos com mais aplicações, tanto externa como interna.
- Surgimento de novos produtos mais resistentes que irão substituir as pedras naturais que são mais caras e escassas.
- Ampliação das vendas para países como China e Índia, que possuem juntos 2/5 da população mundial.
- Ótimas oportunidades para países emergentes como o Brasil aumentarem suas exportações e, ainda, obterem novas tecnologias junto aos países que as detêm, como Itália e Espanha.

4.2 *Overlook* do mercado brasileiro

A indústria brasileira mantém seu lugar de destaque entre os maiores fabricantes de revestimentos cerâmicos do mundo cuja produção em 2002, correspondeu a 508.3 milhões de m², apresentando um acréscimo de 7.3% sobre o ano anterior, enquanto as exportações atingiram faturamento superior a US\$ 205 milhões.

Existem hoje no Brasil aproximadamente 120 empresas cerâmicas, sendo que a maioria se concentra nas regiões sul e sudeste, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 5: Produção x Consumo Nacional

	Produção %	Consumo %
Região Sul	32	19
Região Sudeste	60	56
Região Nordeste	5	12
Região Centro-Oeste	2	9
Região Norte	1	4

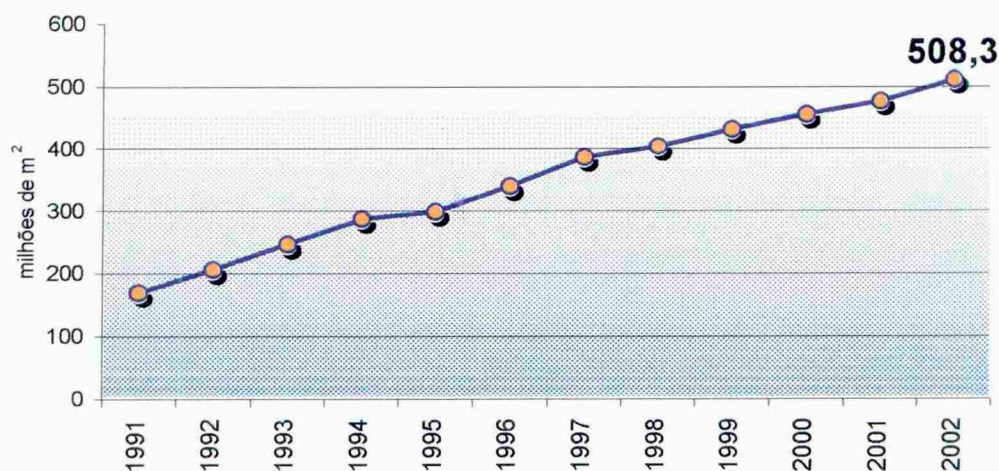
Fonte: Anfacer (2003)

4.2.1 Produção e capacidade instalada

Em 2002 a indústria brasileira de revestimentos cerâmicos continuou com a modernização e ampliação de seu parque fabril. As 120 empresas aumentaram a capacidade produtiva para cerca de 508 milhões de m² ao ano, consolidando sua posição como a terceira maior produtora do hemisfério ocidental.

Do total de 508 milhões de m² produzidos, foram comercializados internamente 456.3 milhões de m², ou seja, 9.6% a mais do que em 2001.

O índice de utilização da capacidade ficou em 88,1%. O mais importante é que o mix de produtos ampliou-se, ganhando novas utilizações, tendo a qualidade do produto também apresentado uma significativa melhora. Isto posto, mostra uma acentuada ampliação da competitividade da indústria nacional frente aos seus concorrentes, sejam eles os produtos de outros países ou outros produtos para revestimento. Veja abaixo o gráfico da produção brasileira de cerâmica:

Gráfico 6: Produção brasileira de revestimentos cerâmicos

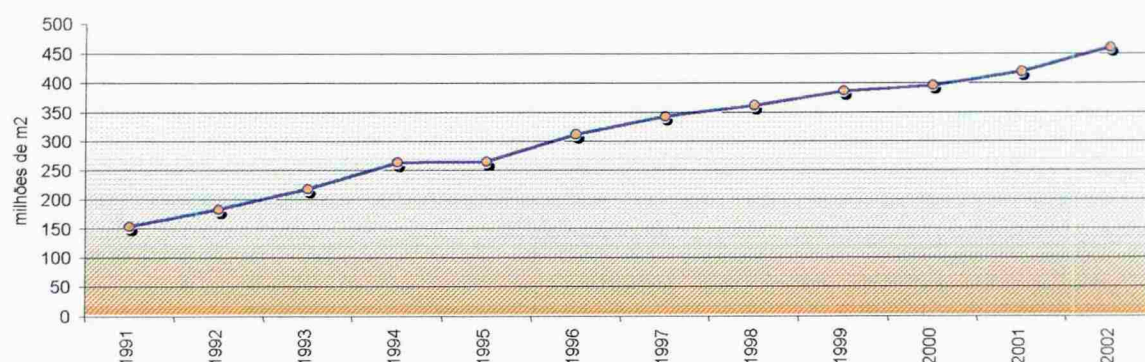
Fonte: Anfacer (2003).

4.2.2 Vendas de revestimento cerâmico no mercado interno

O consumo doméstico de revestimentos cerâmicos cresceu, em média, 6,1% ao ano nos últimos 5 anos. Apesar das turbulências econômicas e incertezas do mercado financeiro global, os resultados da construção civil foram positivos, pois tivemos um crescimento de 7.3% nas atividades desse setor em 2002 se comparado com 2001.

Com isso pudemos consolidar nossa posição como o maior mercado ocidental em consumo de revestimentos cerâmicos. Como já mencionei, foram comercializados 456.3 milhões de m² em 2002. Observe o gráfico a seguir:

Gráfico 7: Vendas de revestimentos cerâmicos no mercado internacional

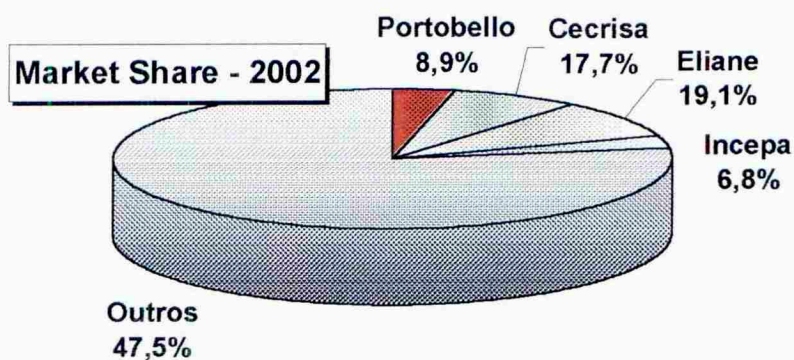


Fonte: Anfacer (2003).

4.2.3 Market share

Interessante ressaltar que apesar de termos aproximadamente 120 indústrias cerâmicas no Brasil, os 4 maiores produtores somados possuem quase 53% do *market share*:

Gráfico 7: Market Share



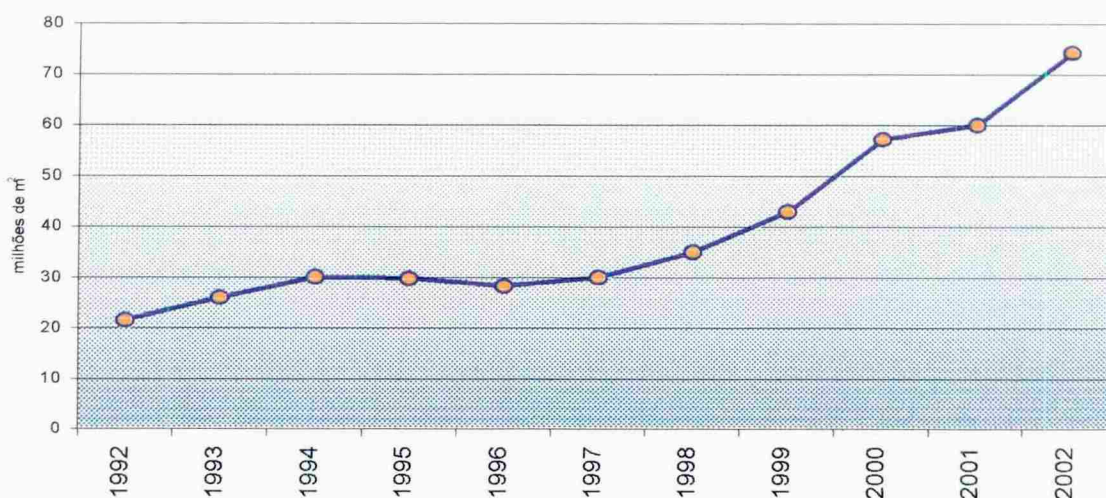
Fonte: Anfacer (2003).

4.2.4 Exportações

Com a supervalorização do Real no período, as exportações brasileiras superaram a meta estabelecida com um crescimento de 24% em 2002, segundo dados da Anfacer. Este resultado positivo certamente é um reflexo da capacidade comercial e tecnológica da indústria nacional.

O Brasil exporta aproximadamente 8,5% de sua produção cerâmica, sendo que a Portobello participa com 17,5% em receita da exportação nacional, segundo informações do Siscomex. Veja o gráfico abaixo:

Gráfico 8: Exportações de Revestimentos Cerâmicos.

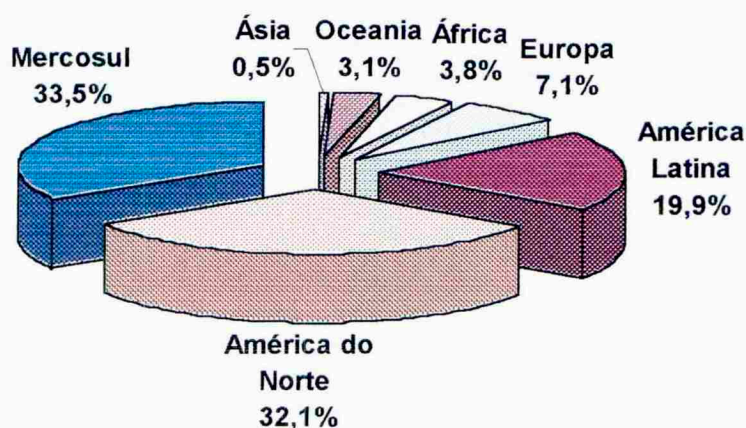


Fonte: Anfacer (2003)

As exportações alcançaram em 2002 a marca de 73,9 milhões de m². Espera-se um crescimento de aproximadamente 10% ao ano até 2005. Isto devido a desvalorização do Real frente ao dólar norte-americano e a crescente competitividade tecnológica, qualidade e inovação dos produtos nacionais.

A título de ilustração, segue abaixo um gráfico com os principais destinos das exportações brasileiras:

Gráfico 9: Destino das Exportações Brasileiras.



Fonte: Anfacer (2003)

Percebe-se que o foco principal é o continente americano, correspondendo a 85,5% das nossas exportações.

4.2.5 Perspectivas

Como se sabe, no início de 1999 o Brasil passou por uma importante mudança política e econômica. Depois de quatro anos apoiado na valorização da moeda nacional frente ao dólar norte-americano, o governo atribuiu ao mercado a definição do câmbio. Essa medida trouxe de imediato uma acentuada desvalorização do real.

Neste cenário constata-se que as exportações dos revestimentos cerâmicos brasileiros podem ter um novamente um expressivo crescimento, devendo chegar a um volume 5% superior aos 73.9 milhões de m² de 2002.

Um fator positivo a ser observado é uma participação cada vez maior dos produtos nacionais no mercado internacional, entre eles, revestimentos cerâmicos, o que se verifica, também, no mercado interno, por força do crescimento de investimentos no setor imobiliário.

A Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos tem como objetivo, para os próximos três anos, alcançar a posição de terceiro maior produtor mundial e consolidar-se, também nesta colocação, no comércio internacional e ainda suprir o mercado brasileiro.

Para tanto, as principais cerâmicas do Brasil continuarão promovendo o produto nacional nas principais feiras e mercados mundial, principalmente no Brasil, EUA e Itália, incentivando a ampliação da qualidade intrínseca do produto e estimulando a utilização de normas de especificação e assentamento.

4.3 Competitividade internacional da indústria brasileira de cerâmicas de revestimento

Como discutido anteriormente, na década de 1990 as exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos apresentaram um excelente desempenho no quadro do comércio exterior, processo no qual os EUA e os países do Mercosul mostraram-se os mercados mais relevantes. Entretanto, os dados indicam que o Brasil reduziu seu *market-share* no mercado mundial, o que significa que as exportações setoriais do país cresceram abaixo da taxa de crescimento das exportações mundiais de revestimentos.

Assim, nesta seção pretende-se focalizar mais de perto esta última tendência e identificar os principais concorrentes brasileiros nos mercados da ALCA, com o objetivo de montar um panorama geral que dê subsídios à discussão acerca o objetivo desse trabalho.

Para uma melhor análise e entendimento dessa parte do estudo, os dados aqui vistos serão baseados nas informações do Secex/MDIC utilizando a NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul). Os produtos de cerâmica para revestimento estão incluídos no Capítulo 69 (Produtos Cerâmicos-NCM), nas posições 6907 (revestimentos não vidrados) e 6908 (revestimentos vidrados e esmaltados). Como poderá ser observado, as mercadorias classificadas nesta última posição compõem a maior parte do comércio internacional do segmento.

4.3.1 ALCA (Exclusive Mercosul)

O objetivo desta seção é montar um panorama da competição nos mercados dos países do ALCA e avaliar os impactos da implantação de uma área de livre comércio na região. Por essa razão, os países do Mercosul foram excluídos visto que seus mercados já estão submetidos a um regime de liberdade comercial.

Observa-se no quadro abaixo que, na década de 1990, as exportações de cerâmicos de revestimento destinadas aos mercados do ALCA (exclusive Mercosul) cresceram a taxas superiores às encontradas para as exportações setoriais totais e mesmo para a totalidade das exportações brasileiras. Entretanto, na segunda metade da década, o *market-share* do país na região reduziu-se consideravelmente (de 7,5% no biênio 94/95 para 5,7% no biênio 98/99), ao contrário do verificado para as exportações brasileiras totais. Isto significa que no comércio de revestimentos cerâmicos o país perdeu competitividade nos mercados componentes do ALCA (exclusive Mercosul).

Quadro 6
Brasil - Cerâmica de Revestimento
Exportações Destinadas ao ALCA (exclusive Mercosul)
Indicadores de Desempenho

Posição	Média 99/01 (US\$ milhões)	Taxa de crescimento médio anual na década de 1990 (1)		Participação do ALCA (2)	Market-shre no ALCA (%)	
		Total (%)	ALCA (%)		94/95	98/99
690710	0,13	-17,80	-18,52	37,0	2,2	1,6
690790	2,36	23,45	22,01	20,3	1,1	0,5
690810	2,22	29,23	38,20	39,1	6,5	5,0
690890	171,27	6,34	9,93	63,2	8,6	6,4
Revestimento	175,98	6,53	9,99	62,3	7,5	5,7
Total das Export.	53.773,23	5,37	6,78	35,4	1,2	1,4

Fonte: Secex/Mdic. e Trains/Unctad (1999 e 2001).

(1) Crescimento médio anual entre as médias dos triênios 1991/1992/1993 e 1999/2000/2001.

(2) Participação do ALCA nas exportações brasileiras (média do triênio 1999/2000/2001).

A redução do *market-share* do Brasil nos países do ALCA (exclusive Mercosul) foi produto da combinação da queda da participação do país em todos os mercados regionais relevantes. Nos EUA, o mercado maior e mais dinâmico, a participação das exportações brasileiras teve redução de 6,1% (biênio 94/95) para 4,8% (biênio 98/99). A perda de

competitividade no mercado norte-americano pode ser estimada mediante o cálculo da totalidade das divisas que o país deixou de gerar em função da redução de seu *market-share* nos EUA. Somente neste, tal cifra alcançou a ordem dos US\$21,6 milhões, ou seja, cerca de 6,5% do valor total das exportações brasileiras de cerâmicos de revestimento, no biênio 1998/99. A redução do *market-share* nos mercados nacionais ou sub-regionais que compõem o ALCA é impressionante, como constata os números do Quadro 7.

Quadro 7
Brasil - Cerâmicos de Revestimento
Evolução do *market-share* por mercados selecionados (%)

Posição	Chile		CAN*		EUA		Canadá		México	
	94/95	98/99	94/95	98/99	94/95	98/99	94/95	98/99	94/95	98/99
690710	0,0	87,0	39,5	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	8,4	0,0
690790	15,7	5,2	11,0	2,1	0,1	0,1	1,4	0,7	5,1	1,4
690810	53,5	0,0	9,8	17,8	6,4	4,9	0,0	0,8	0,0	0,0
690890	31,5	26,5	11,2	6,9	6,9	5,4	12,3	10,2	3,0	0,4
Total	31,6	24,9	11,3	6,5	6,1	10,9	10,9	8,7	2,9	0,4

Fonte: Trains/Unctad (1999 e 2001)

*Comunidade Andina

A redução do *market-share* do Brasil nos países do ALCA é produto da perda de competitividade dos exportadores do país *vis-à-vis* seus concorrentes na região. Em função do período de referência utilizado para seu cálculo (1998/99 contra 1994/95) pode estar, em alguma medida, influenciada pelo efeito-câmbio, embora as exportações do último ano do biênio 1998/99 já contassem com os estímulos da desvalorização cambial do início de 1999. De fato, o cálculo do *market-share* do Brasil nas importações norte-americanas de 2001 (6,2%) já revela um crescimento da participação brasileira comparativamente à situação verificada no biênio 1998/99 (4,8%). Em 2001, o *market-share* das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos no mercado importador dos EUA só foi inferior aos encontrados para as exportações italianas (49,6%), espanholas (17,8%) e mexicanas (12,7%), segundo se infere no Quadro 8.

Quadro 8
EUA – Cerâmicos de Revestimento*
Market-share dos principais exportadores (2001)

País	Market-Share
Itália	49,6
Espanha	17,8
México	12,7
Brasil	6,2
Turquia	2,0
Venezuela	1,6
Indonésia	1,6
Argentina	1,5

* Produtos das posições 6907 e 6908

Fonte: www.ita.doc.gov/TD/Industry/Otea

Para os fins deste trabalho, convém identificar os principais concorrentes brasileiros no mercado importador de cerâmicos de revestimento do ALCA (exclusive Mercosul), registrados no quadro 9. Repetindo o quadro encontrado para o mercado dos EUA, a Itália aparece como o principal fornecedor da região, dominando 43,7% do mercado, seguida pela Espanha (23,2%) e pelo México (11,0%). Estes três países responsabilizam-se, em conjunto, por cerca de 78% do abastecimento do mercado de importações do ALCA (exclusive Mercosul).

Quadro 9
Brasil - Cerâmicos de Revestimento (1998/99)
Market-share dos Principais Concorrentes no ALCA (exclusive Mercosul)

Em %	1º País	Market-share	2º País	Market-share	3º País	Market-share
	País	98/99	País	98/99	País	98/99
690710	Itália	36,4	EUA	31,6	México	10,2
690790	Itália	75,0	México	6,4	Colômbia	3,5
690810	Itália	43,6	Espanha	27,0	Brasil	5
690890	Itália	40,1	Espanha	25,1	México	13
Total	Itália	43,7	Espanha	23,2	México	11

Fonte: Trains/Unctad (1999 e 2001)

Por sua vez, o Quadro 10 mostra os principais concorrentes brasileiros da própria região: o México e a Venezuela. O caso do México merece ser sublinhado. Como visto, o Brasil perdeu *market-share* no mercado mexicano num período em que o setor de revestimentos cerâmicos daquele país apresentou excelente desempenho, expandindo sua produção e suas exportações a taxas superiores às observadas para a produção e exportações mundiais. Estas evidências, combinadas com os dados do Quadro 9, mostram que o México se tornou um concorrente intra-regional importante e vem aumentando sua força competitiva na área do ALCA.

Um elemento importante constatado pelas informações do Quadro 10, está no fato de os EUA não apresentarem um *market-share* expressivo no mercado de importações do ALCA (exclusive Mercosul), cujos principais fornecedores regionais são o México (11%) o Brasil (5,7%) e a Venezuela (1,5%). Esta evidência sugere, num primeiro momento, que os produtores italianos baseados no território norte-americano não têm utilizado, até o momento e de forma importante, este país como plataforma de acesso a outros mercados do ALCA, que não o próprio mercado doméstico dos EUA.

Quadro 10
Brasil - Cerâmicos de Revestimento (1998/99)
***Market-share* dos Principais Concorrentes (intra-regionais) no ALCA (exclusive Mercosul)**

Posição	1º País	<i>Market-share</i>	2º País	<i>Market-share</i>
690710	EUA	37,57	México	10,18
690790	México	6,41	Colômbia	3,53
690810	Venezuela	4,92	México	3,01
690890	México	12,96	Venezuela	1,12
Total	México	11,04	Venezuela	1,53

Fonte: Trains/Unctad (1999 e 2001)

O quadro 11 apresenta um panorama geral da estrutura de proteção tarifária vigente nos principais mercados do ALCA (exclusive Mercosul) para os produtos da subposição 690890, que incluem a quase totalidade dos revestimentos cerâmicos exportados pelo Brasil.

A média simples das tarifas do grupo de países selecionados é relativamente elevada (12,9%) um pouco inferior à tarifa imposta atualmente pelo Brasil a suas importações

(15,5%). O Canadá (8%), o Chile (9%) e os EUA (10,6%) praticam uma proteção tarifária inferior à brasileira, ao contrário do verificado para o México, cuja tarifa é a maior no grupo de países selecionados (20%). A tarifa imposta pela Venezuela e Colômbia (15%), países pertencentes à Comunidade Andina na qual as exportações brasileiras vêm perdendo *market-share*, é próxima à vigente no Brasil. Finalmente, a rede de preferências oferecidas pelos EUA e pelo Canadá a países internos e externos ao ALCA, em função de acordos comerciais, é ampla, beneficiando os dois maiores concorrentes regionais do Brasil, o México e a Venezuela.

A literatura sobre o comércio internacional de cerâmicos de revestimento, assim como os bancos de dados disponíveis, não sublinha as barreiras não tarifárias (BNTs) como um dos principais inibidores do comércio setorial. Ainda assim, há registros da vigência dessas barreiras no caso de dois importantes parceiros comerciais da região. O México aplica regras de etiquetagem que encarecem consideravelmente os produtos estrangeiros. Ademais, impõe exigências excessivas e complexas para a documentação administrativa, fato que requer trâmites alfandegários demorados e períodos de desembaraço que, muitas vezes, ultrapassam três meses. Vale registrar que, ao longo da década de 1990, as exportações brasileiras de cerâmicos de revestimentos destinadas ao México foram prejudicadas pela cobrança de uma cota compensatória de US\$0,23 por quilo de azulejo, imposta a partir de acusação de prática desleal de comércio (*dumping*). Esta situação vigorou de 1991 até 1999 e explica, em boa medida, o desempenho modesto das exportações brasileiras para aquele mercado. Em Porto Rico há informações de que as autoridades aduaneiras estão exigindo marcação de origem (*made in*) individual por peça, ainda que estas sejam vendidas por caixas.

Quadro 11
ALCA –Países Selecionados
Produtos da subposição 690890 – Tarifas e Preferências

	Tarifas (Ad valorem) NMF	Preferências
EUA*	10,6	BC; Canadá; Israel; México, Países Africanos
Canadá**	8	SGP; SGP*, Caribe; Chile; EUA; Israel; México
México*	20	NI
Chile**	9	NI
Venezuela	15	NI
Colômbia*	15	Peru

Fonte: *US International Trade Commission e **Trains/Unctad (2001)

NMF (Nação mais favorecida); CAN (Comunidade Andina); SGP (Sistema Geral de Preferências)

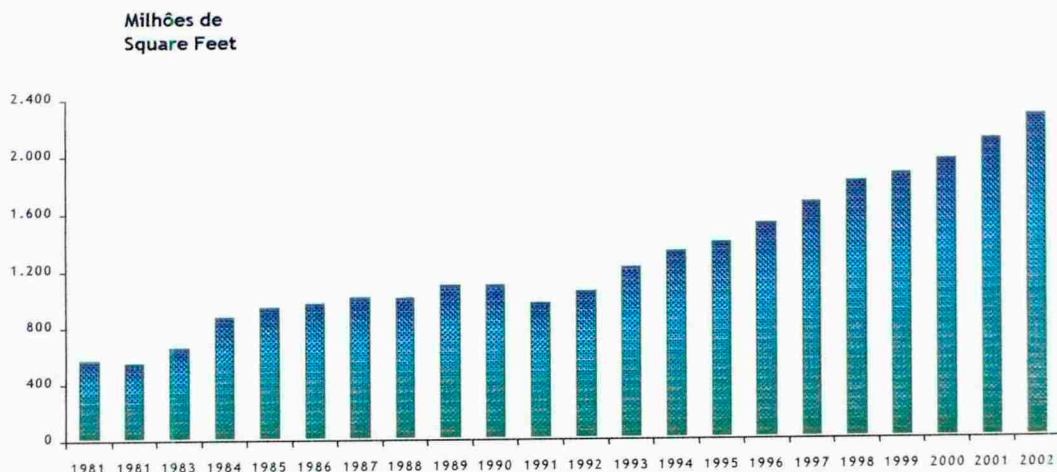
NI (não identificado)

4.4 Balanço do mercado norte-americano

O mercado de cerâmica dos Estados Unidos tem apresentado um crescimento constante em seu consumo a partir das últimas duas décadas. Segundo o relatório do The U.S Ceramic Tile Market (2004), somente no ano passado houve uma expansão de 8.8%, em que o total consumido ultrapassou 2.87 bilhões de pés quadrados.

Durante o período de 5 anos, 1997-2002, o mercado Norte-Americano teve um crescimento médio anual de 10.6% em pés quadrados, sendo que grande parte da demanda foi atendida por produtos advindos do exterior, os quais obtiveram um acréscimo anual na ordem de 14.7%.

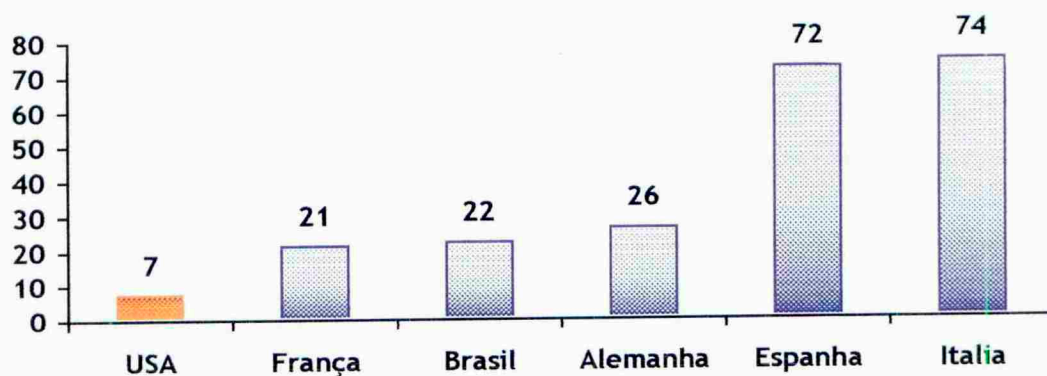
Os produtos importados também obtiveram um incremento na sua participação do mercado, partindo de 64% em 1996, para 77% em 2002. Esta tendência permaneceu no ano de 2003, com uma expansão de 9.6% no volume comercializado nos Estados Unidos e conquistou mais 1 ponto percentual, e após esse período de constante crescimento, os E.U.A se tornaram o maior mercado importador de cerâmica do mundo.

Gráfico 10: Crescimento na venda de Pisos Cerâmicos nos EUA

Fonte: Tile Council of América (2003)

O consumo de cerâmica nos EUA dobrou nos últimos 7 anos, impulsionado não somente pelo crescimento de novas construções, mas principalmente pelo aumento de sua aceitação como alternativa de revestimento de pisos.

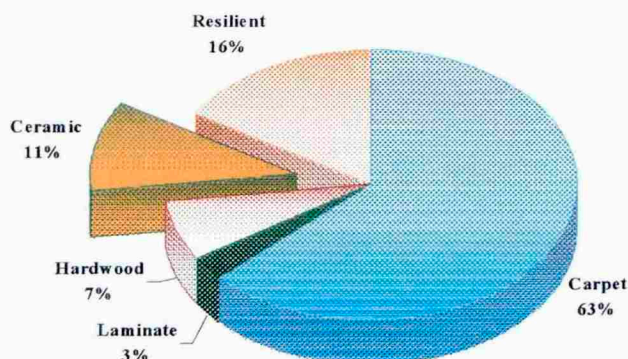
Os gráficos a seguir ilustrados mostram o consumo *per capita* de cerâmica no passar dos anos, donde se conclui que nos Estados Unidos, diante dos demais países por ora analisados ainda há grande espaço para crescimento neste setor.

Gráfico 11: Consumo *Per Capita Square Feet per Person* de Pisos Cerâmicos

Fonte: Tile Council of América (2002)

O segmento cerâmico ainda apresenta uma participação tímida no mercado de revestimento de pisos dos Estados Unidos, enquanto o carpete continua sendo o mais usado pelos americanos, apresentando uma participação de 67% do *share*.

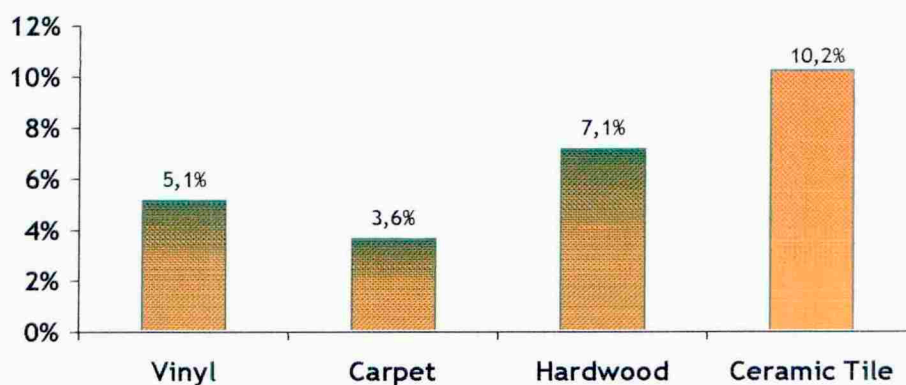
Gráfico 12 Segmento de Pisos cerâmicos nos EUA



Fonte: Floor Covering Weekly- 1998

Segundo dados da *Floor Covering Weekly* (1998) o revestimento cerâmico apresentou um crescimento muito superior a seus produtos substitutos, correspondente a 10,2% no período entre 1992-1998. Isso leva à conclusão de que a cerâmica vem ganhando participação no mercado estadunidense, o que se deve à mudança dos hábitos de consumo dos americanos e ao aperfeiçoamento tecnológico dos produtos cerâmicos (maior similaridade a pedras naturais, redução dos preços, qualidade e durabilidade em relação aos demais revestimentos de piso).

Gráfico 13- Crescimento do Segmento de Revestimento de Pisos nos EUA 1992-1998

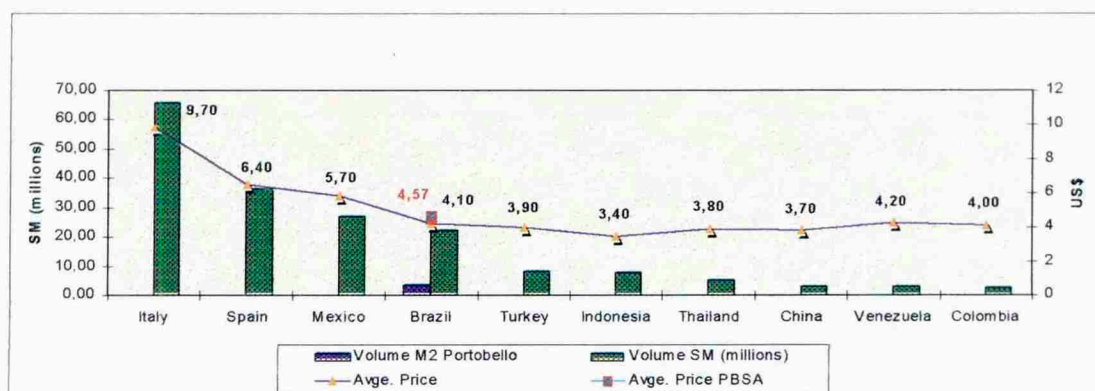


Fonte: Floor Covering Weekly- 1998

Segundo dados do *U.S. Department of Commerce*, (2003), o preço médio do revestimento cerâmico nos Estados Unidos baixou para US\$ 0,88 por pé quadrado. Esta redução foi unicamente causada pela queda nos preços médios dos produtos domésticos, que reduziram 4.7% em relação ao ano anterior, já que os importados tiveram um acréscimo de dois centavos de dólar no mesmo período, chegando a US\$ 0,79 por pé quadrado.

No mercado norte-americano pode-se observar que não há uma relação direta entre o preço médio dos produtos vendidos e a quantidade por país de origem. O que fica aparente neste gráfico é que existe uma relação entre o preço e o país de origem da mercadoria. Aqueles de maior renome no mercado apresentam preço superior aos demais países, como é o caso da Itália e Espanha, que são considerados exportadores de produtos de qualidade e que já têm uma marca forte estabelecida.

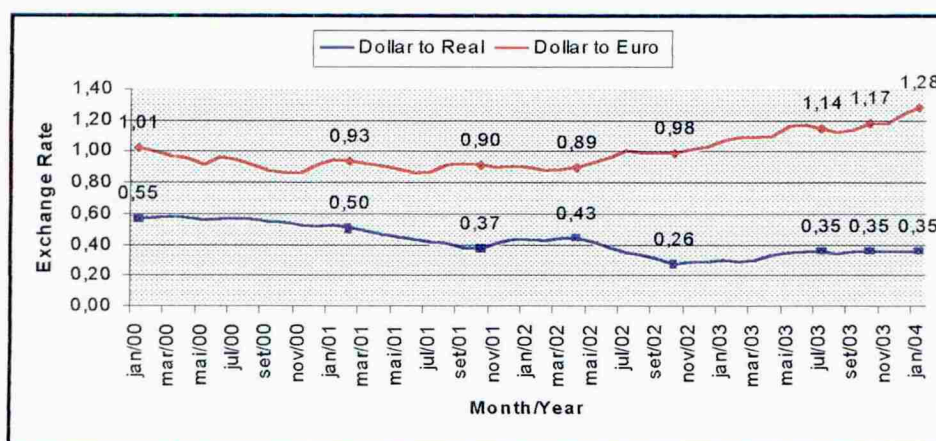
Gráfico 14- Participação do Consumo e Preço Médio nos EUA



Fonte: Portobello América Year Report (2003).

A relação Dólar- Real tem beneficiado os produtores de cerâmica brasileiros no mercado americano, visto que os principais *players* são os italianos e espanhóis, que vêm sofrendo com a valorização do Euro frente ao dólar. Segundo dados do *U.S Department of Commerce*, (2003), os produtos italianos já apresentaram um aumento de preços decorrente da alta do Euro, sendo esse o maior responsável pelo acréscimo no preço dos produtos importados.

Com isso, os produtos europeus tendem a ficar mais caros devido a perda cambial, enquanto os brasileiros se tornam mais competitivos, possibilitando, assim, à Portobello ganhar *market share* sem sacrificar sua lucratividade.

Gráfico 15- Relação Dólar Euro e Dólar Real

Fonte: Portobello América Year Report (2003)

O departamento de comércio dos EUA, considerando a continuidade da tendência de crescimento da construção de novas casas, reformas e obras comerciais, projeta que o mercado de revestimento cerâmico deve atingir o consumo de 3,76 bilhões de pés quadrados no ano de 2008, prevendo um crescimento anual de 5.6%, além de estimar que as importações continuem substituindo a produção doméstica, e conquistem um adicional de 4% no *market share*.

4.5 Consequências de possíveis desgravações tarifárias e acordos de livre comércio

A avaliação de possíveis efeitos da formação de áreas de livre comércio ou de amplos acordos de liberalização comercial sobre o comércio brasileiro de cerâmicos de revestimento deve levar em conta alguns fatores inerentes à natureza do comércio exterior deste tipo de produto, assim como as tendências recentes observadas no comércio internacional setorial. Nestes campos é importante ressaltar que;

- Trata-se de um produto cuja relação valor/peso/volume faz dos custos de transportes uma importante barreira para o acesso a mercados;
- Na concorrência setorial a diferenciação de produtos é um elemento importante, fato que segmenta mercados e permite estratégias diferenciadas por mercado alvo, cuja definição

engloba múltiplas variáveis: países mais ou menos desenvolvidos, consumidores de maior ou menor poder aquisitivo, construção residencial e não residencial e etc.;

c) Saturação e baixo crescimento do consumo nos países mais desenvolvidos, à exceção dos EUA, especialmente na Europa Ocidental;

d) Acirramento da concorrência internacional e conduta mais agressiva dos principais *players* internacionais potencializada pelo pequeno dinamismo de seus mercados domésticos;

e) Fortalecimento da estratégia de ocupação de mercados relevantes pela via da internacionalização da produção (caso italiano);

f) Presença mais agressiva, principalmente em alguns mercados regionais, de “*latecommers*” de estatura mais próxima a do Brasil, como a Turquia e o México.

4.5.1 Exportações de revestimento cerâmico brasileiro em face da ALCA (EXCLUSIVE MERCOSUL)

No mercado do ALCA o grande competidor intra-regional dos cerâmicos de revestimento brasileiros é o México que, como visto, goza de preferência tarifária em relação aos EUA, maior mercado da região, e ao Canadá cujo mercado não pode ser desprezado. Num horizonte de prazo mais longo, um competidor relevante pode vir a ser os USA, principalmente no caso de fortalecimento da estratégia italiana em curso de investimento direto no mercado norte americano.

No passado recente, o desempenho mais consistente do México *vis-à-vis* o Brasil no mercado do ALCA (exclusive Mercosul) reflete, muito provavelmente, vantagens de localização fortalecidas pelas preferências tarifárias praticadas no âmbito do Nafta. Por outro lado, se o Brasil vem perdendo *market-share* no mercado mexicano, em contrapartida as importações brasileiras oriundas do México são também desprezíveis em termos absolutos, assim como parcela das importações brasileiras de cerâmicos de revestimento. Em resumo, nos últimos anos México e Brasil têm mantido, e mesmo aumentado, a invulnerabilidade de seus mercados no que diz respeito a importações recíprocas. Esta situação dificilmente explica-se pela tarifas praticadas pelos dois países, que, como visto, são mais altas no México que no Brasil. Entretanto, como visto, a perda de *market-share* das exportações brasileiras no

mercado importador mexicano verificada ao longo dos anos de 1990 foi influenciada pela imposição por parte do México de uma cota compensatória (US\$ 0,23 por quilo de azulejo brasileiro), sob o argumento de que os produtores brasileiros vinham implementando práticas desleais de comércio (*dumping*). O melhor desempenho mexicano no mercado norte americano tampouco pode ser explicado exclusivamente por questões de política tarifária, a despeito da preferência tarifária aplicada pelos EUA às exportações mexicanas. Na verdade, desconsiderando os elementos determinantes de competitividade internos à indústria, a maior desvantagem das exportações brasileiras de cerâmicos de revestimento em relação ao México, está nos custos de transportes (desvantagens de localização).

Como ilustração deste ponto, vale registrar que grande parte do bom desempenho das exportações brasileiras para os EUA na década de 1990 é atribuído à queda dos custos de transportes que acompanhou a sobrevalorização cambial até o final de 1998. Isto porque a paridade cambial estimulou as importações brasileiras oriundas dos EUA aumentando o fluxo de navios na rota EUA-Brasil, circunstância que reduziu os custos dos fretes mediante o aumento da oferta de serviços de transporte na rota inversa. Com a desvalorização cambial esta situação mudou radicalmente e no primeiro semestre de 2001 o frete já era responsável por 30% do preço final da mercadoria internada nos EUA. Mais recentemente os fretes vêm caindo porém, numa medida insuficiente para conferir maior competitividade ao produto brasileiro.

As considerações anteriores indicam que um processo de redução tarifária no âmbito do ALCA não afetaria a competitividade do Brasil em relação ao seu principal concorrente regional. Ao contrário, encurtaria as desvantagens de acesso ao mercado norte-americano, tendo em vista as preferências atualmente oferecidas pelos EUA às exportações mexicanas. De fato, no caso do Alca, uma desgravação tarifária seria mais problemática para o México: no curto prazo em função do maior nível da proteção praticado e das perdas das vantagens de ser um país preferenciado em relação ao principal mercado, os EUA; no médio e longo prazos por sua maior exposição potencial a exportações originadas nos EUA, principalmente no caso de aceleração da estratégia italiana de produção direta neste mercado. Vale ainda registrar que um processo de negociação para a remoção das barreiras à importação de cerâmicos praticadas pelo México (tarifárias e não tarifárias) é um requisito relevante para facilitar o acesso àquele mercado. Este é um resultado esperado da implementação do ALCA mas que pode ser alcançado mediante a assinatura de acordo

bilateral, como o atualmente em negociação entre o Brasil e o México. Esta tem sido a estratégia seguida pela União Européia que, por exemplo, negociou um processo de desgravação tarifária progressiva (entre julho de 2000 e janeiro de 2003) para produtos cerâmicos no âmbito do Tratado de Livre Comércio UE-México. Em relação aos produtos mais importantes e sensíveis, tal acordo prevê que o desarme tarifário se acelerará ao final do período pactuado.

Finalmente, vale lembrar que os principais concorrentes não regionais no ALCA são Itália e Espanha. Tendo em vista o nível de proteção tarifária vigente nos EUA, dificilmente a melhoria da competitividade brasileira em relação a estes países pode ser esperada como resultado de um processo de desgravação tarifária no âmbito do Alca. Ainda aqui, uma expressiva desvantagem dos exportadores brasileiros está no campo do custo de transporte. Atualmente, enquanto os exportadores europeus pagam um frete em torno de US\$1 mil por *container* de 20 pés para transportar suas mercadorias até os EUA, os brasileiros têm que arcar com custos que giram em torno de US\$1,8 mil. Ademais, a estratégia italiana de investimento direto no mercado norte-americano pode ter efeitos não desprezíveis sobre os fluxos de comércio internacional, não podendo ser enfrentada no plano comercial estrito senso. Exigiria da indústria brasileira a capacidade de internacionalizar-se.

CAPÍTULO V

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de feita as fases de investigação da pesquisa, identificando e analisando o potencial de crescimento, fatores de risco e a competição dos concorrentes nos Estados Unidos, pode-se verificar que no curto prazo há um grande potencial de incremento das exportações brasileiras de revestimento cerâmico para este países.

Com a mudança nos padrões de consumo norte-americanos, o revestimento cerâmico tem conquistado uma maior participação mercado. Pode-se destacar como fatores que tem influenciados nesta alteração, a multi-funcionalidade (uso em áreas internas e externas), *design*, aprimoramentos tecnológicos, poder de substituir as pedras naturais e outros materiais sintéticos e outros.

No caso da Portobello, também é importante destacar que após 14 anos de experiência no mercado estadunidense e com uma forte distribuição logística, através de 5 armazéns estrategicamente posicionados, a sua marca já está inserida nas principais cadeias de lojas do países e é reconhecida pela sua qualidade e competitividade.

Outro fator que leva a Portobello a apostar a continuar investindo nos Estados Unidos no curto prazo é a perda de competitividade dos produtores espanhóis e italianos. Com o aumento do Euro frente ao dólar nos últimos anos, os produtos europeus tiveram um aumento de preço de seus produtos, com isso, os consumidores norte-americanos vem buscando outras alternativas, onde se inclui o Brasil.

Porém, nota-se que o alto grau de concentração das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos por países de destino sugere a necessidade de diversificação de mercados no médio e longo prazo. Tal estratégia é importante para reduzir a vulnerabilidade das exportações do país e das empresas a conjunturas adversas enfrentadas por mercados externos importantes, como a que vem se abatendo atualmente sobre o Mercosul.

Neste estudo também pode-se observar que atualmente, entre os maiores obstáculos à expansão continuada das exportações de revestimentos cerâmicos estão, os graves problemas de logística que transformam os custos de transportes num aspecto negativo

à competitividade externa dos produtos brasileiros, especialmente os portadores de menor valor agregado, como é o caso dos revestimentos cerâmicos. Neste campo destacam-se os custos portuários e o alto valor dos fretes marítimos.

Apesar dos avanços nos últimos anos, as despesas portuárias no Brasil são ainda consideradas altas em relação à média internacional, refletindo fatores tais como: custos elevados de operações envolvendo trabalhadores avulsos; segmentação nas operações de carga e descarga e; presença de um grande número de interfaces governamentais no porto, fato que multiplica transações burocráticas/administrativas e impõe dispêndios adicionais. O aumento da produtividade dos serviços portuários é, ainda, afetada pelo desequilíbrio entre importações exportações e pelo reduzido volume de comércio que impede ganhos de escala e redução de custos.

Ainda em relação à política comercial para o setor de revestimentos cerâmicos, outros elementos devem ser considerados, ao que tudo indica, a adesão do país ao Alca não terá efeitos substantivos sobre o comércio exterior de cerâmicos de revestimento. Em tais circunstâncias, o setor pode integrar as negociações a partir de ofertas de desgravação tarifária vinculadas a reciprocidade neste campo, assim como ao levantamento de BNTs (barreiras não tarifárias) vigentes em países como o México.

Dada a assimetria de interesses (Brasil-EUA) em disputa na ALCA, impasses no processo de negociação são bastante prováveis. Num cenário de fracasso das negociações do ALCA, ou de sua implementação com a ausência do Brasil, a tendência mais provável será a multiplicação de acordos bilaterais, como o em negociação com o México.

O sucesso de uma estratégia de ocupação de mercados externos depende, como sabido, de um esquema capaz de prover financiamento e garantia de crédito às exportações. No Brasil, neste campo, estão envolvidos o BNDES, o Banco do Brasil, bancos regionais agentes financeiros do BNDES e o SBCE. No setor de cerâmicos há registros de que o alto grau de endividamento das empresas e pendências na área tributária têm dificultado seu acesso ao crédito para exportações. Programas de saneamento nestes campos são necessários para normalizar a relação entre empresas e entidades financiadoras.

Outras ações, além das direcionadas para a diversificação de mercados, são importantes para o fortalecimento da presença dos revestimentos cerâmicos brasileiros no mercado internacional, destacam-se: pesquisa de mercado, adequação de produtos às especificidades dos mercados alvo, participação em feiras internacionais, promoção de

missões comerciais, foco em questões de logística de comércio exterior (padronização de pallets e facilitação de embarques por intermédio de armazéns alfandegários), programas de marketing e de fixação da “marca Brasil”, como o implementado na Espanha mediante cooperação governo/empresas.

Finalmente, acredita-se que este estudo representaria uma oportunidade importante para avaliar a eficácia das ações propostas e traçar diretrizes para ações futuras da política comercial da empresa Cerâmica Portobello.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVEAL, C. e Almeida E. (2000). **Rumos e Perspectivas da Indústria de Gás Natural e Nova Regulação no Brasil**. Rio de Janeiro, Projeto Gaspetro/GE-IE-UFRJ (Relatório de Pesquisa)
- ANÁLISE DE INFORMAÇÕES DE COMÉRCIO EXTERIOR. (ALICE). [S.L.: s.n.], 2003. Disponível em: <<http://www.aliceweb.mdic.gov.br>>. Acesso em: maio. 2004.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ARAÚJO, A.; Romachelli. J.C. e Martins, M. (2001). **Análise Crítica do Setor de Revestimentos Cerâmicos no Brasil (Parte I): Histórico Recente**. *Cerâmica Industrial*, vol 6 nº 4:29/34, jul/ago.
- BAUMANN, R. A. **A Globalização e seus sete paradoxos capitais**. Rio de Janeiro: Rumos, 1996.
- BOYD, Harper White e MASSAY, William F. - *Administração de marketing*. São Paulo: Saraiva, 1976.
- CAMPOS, R. R; Nicolau, J. A. e Cário, S. A. F. (1998) **O Cluster da Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina: Um Caso de sistema Local de Inovação**.
- CARVALHO, M. C. M. de (org.). **Construindo o Saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas**. Campinas: Papirus, 1989.
- CARVALHO, M. A de; SILVA, C. R. L. da. **Economia Internacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P-E. A. **Desafios da globalização**. Petrópolis, RJ:

Vozes, 1997.

ICEP (1999) **Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos** (Perfil Setorial). Portugal:ICEP

IPT/DEES. Setembro de 2001.

GARCIA, L. M. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GARY, H.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOEBEL, D. (2002) **A competitividade externa e a logística doméstica**. (Rio de Janeiro) BNDES/FGV (abril de 2002)

GONÇALVES, R.; *et al.* **A Nova Economia Internacional: Uma perspectiva Brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GORINE, A. P. F. e Correa, A. R. (1999) **Cerâmica para Revestimentos**. Rio de Janeiro. BNDES (Relatório Setorial nº 10)

GRIECO, F. de A. **O Brasil e o Comércio Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

KOTLER PHILIP. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P. **Marketing Para O Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KRUGMAN, Paul i OBSTEFELDE, Maurice. **Economia internacional – teoria e política**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

Pesquisa. (S/L). IDS, INEF, IEL/SC, Finep e Fundação VW. Agosto de 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTOBELLO. **Perfil Institucional**. 2002.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. 9. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

RICHES, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. - **Segmentação**. São Paulo: Nobel, 1991.

ROESH, S. M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

SEIBEL, S; Meyer-Stamer, J. e Maggi, C. (2001 b) **Globalização e os Desafios para as Indústrias Italiana, Espanhola e Brasileira de Revestimentos Cerâmicos**. *Cerâmica Industrial*, vol 6 nº 6: 28/38. nov/dez.

SMITH, Wendell R. - **Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies**. American Marketing Association. Journal of Marketing, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.

THOMPSON, Arthur A.- Planejamento estratégico : elaboração implementação e execução, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

VASQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.